الكوتشنج

التدريب بالمعايشة

أ.د. مدحت محمد أبو النصر

أ.د. أحمد عبدالعزيز النجار

COACHING







الكوتشنج

التدريب بالمعايشة



فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
أبو النصر، مدحت محمد
الكوتشنج / تأليف: مدحت محمد أبو النصر، ط 1.
القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
212 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-131-3
رقم الإيداع: 2019/15054
1- علم النفس الاجتماعي
2- التنمية البشرية
أ- علم النفس

ديوي: 301,1

الطبعة الأولى
2019



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 23490242 - 23490419 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

الكوتشنج

التدريب بالمعايشة



أ. د. مدحت محمد أبو النصر
رئيس قسم المجالات بكلية الخدمة الاجتماعية
جامعة حلوان دكتوراه من جامعة ويلز ببريطانيا
دكتوراه فخرية من مجلس علماء ومبدعي مصر
والعرب مستشار التدريب والتنمية البشرية

أ. د. أحمد عبد العزيز النجار
رئيس قسم علم النفس الاجتماعي بكلية
العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة الإمارات
دكتوراه من جامعة درهام ببريطانيا
مستشار التدريب والتنمية البشرية

الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر



2019

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(لاَ يُكَلِّفُ الـلـهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَـا لاَ تُؤَاخِـذْنَا إِن نَّسِـينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلاَ تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِـن قَبْلِنَـا رَبَّنَـا وَلاَ تُحَمِّلْنَـا مَـا لاَ طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَآ أَنتَ مَوْلاَنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ {286/2})

(سورة البقرة، الآية 286)

(وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ)

(وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ)

(سورة آل عمران، الآية 159)

صدق الـلـه العظيم

قال رسول الـلـه صلي الـلـه عليه وسلم:

(يسِّروا ولا تعسِّروا ، وبشِّروا ولا تنفِّروا)

صدق رسول الـلـه صلي الـلـه عليه وسلم



إهداء

طلابنا في جامعة حلوان وجامعة الإمارات.

من يريد أن يحقق النجاح الشخصي والمهني.

مراكز التدريب التي تقدم برامج تدريبية في الكوتشنج.

مدرب يريد أن يكون كوتش متميز.

كوتش يريد أن يزيد فهمه ومعارفه عن مهنة الكوتشنج.

كوتش يريد أن يطور ممارسته لمهنة الكوتشنج.

أخصائي اجتماعي وأخصائي نفسي.

محمد خطاب



المحتويات

مقدمة

مهنة التدريب Training من المهن الديناميكية والحية والتي تتميز بظهور العديد من الاتجاهات الحديثة في هذه المهنة، سواء في جانبها النظري أو في ممارستها وتطبيقها، ومن هذه الاتجاهات الحديثة على سبيل المثال ظهور فكرة الكوتشنج Coaching كنوع من التطوير لمهنة التدريب، فالكوتشنج كمفهوم جديد يشير ببساطة إلي التدريب بالمعايشة أو بالمصاحبة، وهو التوجيه وتقديم الاستشارات للعميل سواء في الحياة أو في العمل، وهو تمكين العميل من زيادة وتحسين قدرته علي الأداء، لتحقيق السعادة والنجاح الشخصي والمهني، وهو عملية نقل العميل من أين هو الآن ؟ إلى حيث يريد أن يكون.

وهذا الكتاب يُعرِّف الكوتشنج بأنه فن وعملية ومهنة، تهدف إلى تحسين مهارات فهم الذات، وتحديد الأهداف، وتعزيز مهارات السعادة والنجاح الشخصي والمهني في الحياة، والعمل بواسطة الجهود المهنية التي يقوم بها الكوتش (مثل: الحوار، والمعايشة، والتعلم، والتدريب، والتوجيه، والتمكين، والمتابعة...)، وذلك بالتعاون مع العميل، أو المستفيد والذي قد يكون فردا أو قائدا أو جماعة أو فريقا أو منظمة.

وتطور الأمر في موضوع الكوتشنج؛ حتى أصبح ليس فقط اتجاها حديثا في مهنة التدريب، بل مهنة جديدة تنبثق من رحم مهنة التدريب، وعلم النفس، ومهنة الخدمة الاجتماعية، وهذه المهنة الجديدة تتصف بأنها سريعة التطور والانتشار، فلقد أشارت مجلة هارفارد للأعمال أن مهنة الكوتشنج هى أسرع ثاني صناعة في العالم (صناعة

مساعدة الذات)، وستصبح خـلال السـنوات الـعشر القادمـة لهـا أولويـة في اختيـارات طـلاب الجامعة كمهنة لهم.

وكثير من الأشخاص المهنيـين مـن مختلـف التخصصـات، وخاصـة مـن: مهنـة التـدريب، ومهنة الإدارة (تخصص الإدارة السلوكية والسلوك التنظيمي وتنميـة المـوارد البشريـة)، وعلـم الـنفس (وخاصـة علـم نفـس النجـاح) والصـحة النفسـية، ولغـة الجسـد، والبرمجـة اللغويـة العصبية، ومهنة الخدمة الاجتماعية (وخاصة طريقة خدمة الفرد)... بدأوا التحول إلى ممارسة مهنة الكوتشنج، باعتبارها مهنة شابة، ومهنة وليدة حـديثا، ومهنـة ناقصـة، فهـي مازالـت في حاجة إلي استكمال مقوماتها المهنية، مثل: الاعتراف المجتمعي بها، والتحديد الدقيق لأهدافها، ومبادئها، ومعارفها، وأدواتها، ومهاراتها، ونماذجها، وقيمها الخاصة بها، فمعظم هذه المقومات تحتاج من القائمين على مهنة الكوتشنج العمل علي استكمالها وتـدعيمها؛ حتـى تصـبح مهنـة مكتملة المقومات مثل باقي المهن الإنسانية الأخري.

وفي ضوء ندرة المراجع سواء العربية أو الأجنبية عن مهنة الكوتشنج، يُعد هـذا الكتـاب من الكتب النادرة التي صدرت باللغة العربية عن هذا الموضـوع، فهـو محاولـة جـادة لشرح ماهية مهنة الكوتشنج من منظور تكاملي متعدد الأبعاد والـرؤي، فالكتـاب يتنـاول مفهـومي السعادة والنجاح، من حيث التعريف والأنواع والأهمية ووسـائل تحقـيقهما، مـن منطلـق أن أحد الأهداف الرئيسة لمهنة الكوتشنج هى مساعدة العمـلاء سـواء كـانوا (أفـرادا أو قـادة أو مـدراء أو جماعـات أو فرقـا أو المنظمـة ككـل) عـلى تحقيـق السـعادة والنجـاح في الحيـاة والعمل...

يتناول الكتاب نشأة وتعريف وأهداف وفوائد وأطراف وعنـاصر مهنـة الكوتشـنج، مـن خلال إلقاء الضوء علي مهارات ومعارف ومؤهلات الكـوتش، والفـرق بـين الكوتشـنج وعلـوم ومهن أخري، وقيم وأخلاقيـات ومعـايير وأنـواع ومجـالات وجلسـات الكوتشـنج، ثـم يعـرض الكتاب مدارس واستراتيجيات ومداخل ونماذج مهنة الكوتشنج..

يتكون الكتاب من تسع فصول، كالتالي:

- الفصل الأول: الكوتشنج.. (الماهية – العناصر – المهام – المهارات)
- الفصل الثاني: الكوتشنج.. (المعارف – المؤهلات – الصفات – الممارسات – الجلسات)
- الفصل الثالث: الكوتشنج.. (الأنواع – المجالات – الوسائل – المدارس)
- الفصل الرابع: الكوتشنج.. والمهن الأخرى
- الفصل الخامس: الكوتشنج.. الإخلاقيات والمبادىء
- الفصل السادس: الكوتشنج.. الطريق إلى السعادة
- الفصل السابع: الكوتشنج.. النجاح في الحياة والعمل
- الفصل الثامن: الكوتشنج.. (المداخل – الأدوات)
- الفصل التاسع: الكوتشنج.. (النماذج - الاستراتيجيات)

ويؤكد الكتاب على ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم مهنة الكوتشنج، ومعرفة الفرق بينها وبعض التخصصات المهنية المتشابهة معها، أيضا يؤكد علي ضرورة أن يطور الممارسين لمهنة الكوتشنج أنفسهم بالمعارف والمهارات المهنية، وأن يلتزمون بالقيم والأخلاقيات والمعايير المتعلقة بممارسة هذه المهنة، ويطبقوا مبادئها بكل مهنية.

ولتحقيق ذلك فإن هذا يتطلب تحقيق أمور كثيرة منها على سبيل المثال: ضرورة تنظيم مهنة الكوتشنج، وعدم منح الأشخاص غير المؤهلين أو الأشخاص الذين يحضرون برنامجا تدريبيا لمدة خمسة أيام لقب كوتش، وضرورة أن يحرص الممارسين لمهنة الكوتشنج علي التنمية المهنية المستمرة، وتشجيعهم علي الانضمام إلي الجمعيات والهيئات والاتحادات المهنية العاملة في مهنة الكوتشنج، وتشجيع المؤلفين على نشر كتب في مهنة الكوتشنج، وحضور المؤتمرات الدولية والإقليمية والمحلية في هذه المهنة...

هذا ولقد تم استخدام العديد من المراجع العربية في إعداد الكتاب، بالإضافة إلى

الاستعانة ببعض مواقع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت"، نظرا لنـدرة المراجـع المنشـورة في موضوع الكتاب.

ويمكن الاستفادة من الكتـاب في تحقيـق عـدة أغـراض، منهـا: تـدريس الكتـاب لطـلاب الدراسات العليـا في التخصصـات المهنيـة التاليـة: التـدريب والإدارة والتنميـة البشريـة وعلـم النفس والإرشاد والتوجيه والخدمة الاجتماعية والطب النفسي، أيضا استخدام الكتاب كملـف تدريبي في جميع البرامج التدريبية في موضوعات ومستويات مهنة الكوتشنج...

وهذا هو العمل العلمي المشترك الثاني الذي جمع بين المؤلفين، فقد تشاركا من قبـل في تأليف كتاب عن الرعاية الاجتماعية في الإمـارات بعنـوان (المـاضي والحـاضر والمسـتقبل)، تـم نشره في الإمـارات في العـام 1996، وتــم تدريســه لطـلاب قســم علـم الاجـتماع والخدمـة الاجتماعية بجامعة الإمارات لعدة سنوات.

والمؤلفان يقدما الشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقهم في إعداد هذا الكتاب المتواضـع، والذي به بعض النواقص بلا شك، فالكمال لله وحده سبحانه وتعالي.

وبالـلـه التوفيق،،

المؤلفان

القاهرة - دبي 2018

الفصل الأول

الكوتشنج



الماهية - العناصر - المهام - المهارات

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- النشأة التاريخية للكوتشنج
- تعريف الكوتشنج
- أهداف وفوائد وأطراف الكوتشنج
- عناصر عملية الكوتشنج
- مهام / مسئوليات الكوتش
- أدوار الكوتش
- مهارات الكوتش

الفصل الأول

الكوتشنج

الماهية - العناصر - المهام - المهارات

التـدريب Training مهنـة ديناميكيـة وحيـة تتميـز بظهـور العديـد مـن الاتجاهـات الحديثة فيها، سـواء في جانبهـا النظـري أو في ممارسـتها وتطبيقهـا، وظهـور فكـرة الكوتشـنج (Coaching) كنوع من الاتجاهات الحديثـة مـن أجـل تطـوير مهنـة التـدريب، فالكوتشـنج كمفهـوم جديـد يشـير للتـدريب بالمعايشـة، والتمكـين الـذاتي، والتوجيـه الفعـال، أي تقـديم الاستشارات للعميل سواء في الحياة أو في العمل، وهو تمكين العميل لزيـادة وتحسـين قدرتـه على الأداء لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، وهو عملية نقل العميل من أيـن هـو الآن ؟ إلى حيث يريد أن يكون. وتطور الأمر في موضوع الكوتشنج؛ حتى أصبح اتجاهـا حـديثا، ومهنـة جديـدة تتصـف بسرعـة التطـور والانتشـار منبثقـة مـن رحـم مهنتـي (التـدريب والخدمـة الاجتماعية)، حيث أشارت مجلة هارفارد Harvard Business Review أن مهنـة الكوتشـنج هي أسرع ثاني صناعة في العالم (صناعة مساعدة الذات)، وخلال عشر سنوات قادمة ستصـبح لها أولوية في اختيارات طلاب الجامعة كمهنة لهم.

وكثير من الأشخاص المهنيين من مختلف التخصصات المهنية، مثل علم النفس والصحة النفسية، والتنمية البشرية ولغة الجسد، والبرمجة اللغوية العصبية ومهنة الخدمة الاجتماعية طريقة خدمة الفرد، ومهنة الإدارة تخصص الإدارة السلوكية وتنمية الموارد البشرية، بدأوا التحول إلى ممارسة مهنة الكوتشنج، حيث وصل عدد الممارسين لها على مستوى العالم عام 2000م إلى 47500 كوتش، يحصلون على دخل سنوي يصل إلى 2 بليون دولار تقريبا، بينما زاد العدد حسب تقرير مجلة IBIS World عام 2015 إلى 94100 كوتش.

النشأة التاريخية للكوتشنج:

أول استخدام لمصطلح كوتشنج كان في 1830م في جامعة إكسفورد، بمفهوم يستخدم لتوجيه الطلاب في الجامعة، وخاصة فيما يتعلق بتأدية الامتحانات، وجاء أول استخدام للكوتشنج فيما يتعلق بمهنة الرياضة في 1861م.

وترجع أصل كلمة كوتش إلى اللغة اللاتينية، حيث استخدمت كلمة coach في العصور الوسطى للإشارة إلى عربة خيول النقل، لأنها الطريقة الأكثر أناقة في ذلك العصر، وظلت هذه الكلمة دائماً مرادفة للأناقة، ثم استخدمها الرياضيون للإشارة إلى المدربين الذين دربوا لاعبيهم وجعلوهم يحققون أفضل النتائج، بينما يري أخرون بأن كلمة "كوتش" هى كلمة من اللغة المجرية، ومعناها عربة بحصان، فالكوتش في الحقيقة ينقل الشخص من مساحة إلى مساحة أخرى من التطوير الذاتي، مثل العربة التي تنقل الشخص من مكان لمكان آخر.

وقد بدأت فكرة الكوتشنج في أمريكا في مجال الرياضة، لجعل اللاعبين في مختلف الألعاب يخرجوا أفضل ما لديهم، ويحققوا المزيد من النتائج المرتفعة، حيث بدأها المدرب (جالوي) في رياضة التنس، بتصميم أسلوب تمكن من خلاله التعامل بصورة صحيحة مع عقل اللاعب ومشاعره، مثلما يتعامل مع مهارته الفنية، ومن أهم

اقتباساته "المنافس الأقوى بداخلك أنت وليس من حولك" (انظر: تامر زناتي: 2018).

وتبلورت هذه الكلمة وتم استخدامها في مجال التدريب والتنمية البشرية، فأصبحت أهداف الكوتشنج تدريب المدربين الذين يدربون الأفراد، لتطوير قدراتهم بسهولة وأناقة؛ حتى أصبحت أسلوبا تدريبيا فريدا في التطوير البشري، ثم أضيف إليها المقطع (ing) لكلمة (coach) لتعني الاستمرارية (انظر: أحمد البدري: 2018).

وبعد أن أثبتت مهنة الكوتشنج نجاحا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية، انتقلت لبعض دول أوروبا الغربية وخاصة بريطانيا، وبلغت ذروتها في منتصف التسعينيات، وبدأ مدربو الكوتشنج في أوروبا بإنشاء منظمات وجمعيات لمدربي الكوتشنج ومنهجه هذه المهنة بطريقتهم، حيث برزت مجموعة من المنظمات في أمريكا وأوروبا متخصصة في دورات وجلسات الكوتشنج، ثم انتشرت هذه المهنة بشكل سريع في كثير من دول العالم، ومنها الدول العربية التي إهتمت بها مؤخرا منذ عام 2010م وحتي الوقت الحاضر، ومن مظاهر هذا الإهتمام إنشاء مراكز ومؤسسات تدريبية في كثير من الدول العربية (مثل: مصر والسعودية والكويت والجزائر والسودان ...) متخصصة في تقديم دورات الكوتشنج، ثم تقديم جلسات الكوتشنج، إلى أن تم تأسيس الإتحاد العربي للكوتشنج بالسودان عام 2017م. وبعد ذلك انتشر المفهوم أكثر، وصارت هناك العديد من المنظمات والهيئات المهنية التي تعطي تصريحا أو ترخيصا مهنيا Professional license لممارسة مهنة كوتشنج.

تأثرت حركة الكوتشنج تاريخيا بمجالات عديدة من المعرفة، منها: علم النفس والصحة النفسية، ومهنة الخدمة الاجتماعية، ومهنة الإدارة وتعليم الكبار، والقيادة، والتنمية الشخصية، والتنمية البشرية ، وقد ظهر الكوتشنج في مجال الرياضة Sport Coaching أولا، ثم ثانيا ظهر كوتشنج الحياة Life Coaching كأحد الأنواع الرئيسة في هذه المهنة، ثم ظهرت أنواع أخري، مثل: الكوتشنج المهني أو الوظيفي، والكوتشنج القيادي.

ومن شروط الحصول على هذا الترخيص المهني:

- أن يكون الشخص أصلا مدربا معتمدا.
- أن يحضر عدد من البرامج التدريبية في موضوع الكوتشنج.
- أن يكون ممارسا لهذه المهنة لفترة مناسبة.
- أن يكون قد تعامل مع عدد معين من العملاء.

وسوف يتم إلقاء الضوء على هذه الشروط لاحقا، إلا أن هذا الأمر قد أصبح بعد ذلك غير مفضل وغير صحي في كثير من الأحوال، نظرا لحداثة معظم هذه المنظمات والهيئات المهنية، وضعف الكثير منها، وتحول الأمر في كثير من الأحيان إلى مجرد تجارة الهدف منها تحقيق مكاسب مالية.

تعريف الكوتشنج:

هناك تسميات ومصطلحات (أجنبية وعربية) تم اطلاقها على مفهوم الكوتشنج، تساهم في تعريفه وتحديد بعض خصائصه، منها: التدريب بالمعايشة - التمكين الذاتي - التوجيه الفعال - التدريب الشخصي - التدريب على الحياة.

أولا: التعريفات الأجنبية للكوتشنج:

1- بارسلو Parsloe 1995: الكوتشنج يهتم بالتحسين الفوري لأداء المهارات وتطويرها من خلال شكل من أشكال التعلم والتوجيه والتدريب بالمعايشة.

2- غرانت Grant 1999: الكوتشنج عملية تعاونية، تركز على حل المشكلة، وموجهة نحو النتائج، ومنهجية يسهل فيها الكوتش تحسين أداء العمل، والخبرة في الحياة، والتعلم الموجه ذاتيا، والنمو الشخصي للعميل أو للمستفيد.

3- ويتمور Whitmore 2003: الكوتشنج تعظيم إمكانات الشخص لتحقيق أقصى قدر من الأداء، ومساعدته على التعلم بدلا من التعليم.

4- دوني Downey 2003: الكوتشنج فن تسهيل أداء وتعلم وتطوير الشخص.

5- ويتورث Whitworth 2007: الكوتشنج هو تحالف قوي يهدف إلى تعزيز وتحسين عملية التعلم مدى الحياة وتحقيق الفعالية للعميل في الحياة أو العمل.

6- الاتحاد الدولي للكوتشنج ICF 2014: الكوتشنج هو شراكة مع العميل عن طريق تحفيز تفكيره ليصل إلى أقصي استفادة من إمكاناته الشخصية والمهنية.

7- دونالد ويتمر Donald Whitmer 2014: الكوتشنج مشاركة تضمن إعطاء الآخرين من الدعم والفرص التي تمثل قدراً كبيراً من التحدي.

8- روبرت موريس Robert Morris 2015: الكوتشنج هو تفعيل قدرات الشخص الكامنة لرفع أدائه إلى أقصى درجة، وهو مساعدة الشخص على التعلم بدلا من تعليمه.

9- تعريف روبرت سميث Robert Simic 2016: الكوتشنج هو عملية مساعدة وتمكين الآخرين لتحقيق أهدافهم والإنجاز الشخصي والمهني من خلال بث الأمل لديهم وتحسين جودة تفكيرهم.

10- قاموس إدارة الأعمال Business Dictionary 2018: الكوتشنج هو توسيع نطاق أساليب التدريب التقليدية لتشمل التركيز على (احتياجات الفرد وإنجازاته - التوجيه والمتابعة - ردود الفعل المحايدة وغير الحاكمة على الأداء).

ثانيا: التعريفات العربية للكوتشنج:

1- مؤسسة عرب كوتشنج (2015): الكوتشنج هو حوار تعاوني وعملية منهجية متمركزة حول الحل، لتسيير التغيير من وإلي العميل عن طريق مصادقته.

2- هاني العمري وعلوي عطرجي (2015): الكوتشنج شراكة تفاعلية تساعد العملاء الحصول علي نتائج مرضية في حياتهم الشخصية والمهنية، ومن خلالها يتحقق للعملاء معرفتهم بذواتهم ويطورون من أدائهم ويعززون من نوعية حياتهم.

3- خالد العيد (2016): الكوتشنج شراكة مع العميل في عملية إبداعية مثيرة للتفكير، تلهم العميل لاستخراج طاقاته الكامنة، وهو أمر مهم خصوصا في هذه الأيام والتي تتسم بوجود بيئة معقدة وغير مستقرة.

4- غياث خليل هواري (2016): الكوتشنج هو علاقة مهنية إنسانية مستمرة تساعد الناس في الوعي بإمكانياتهم، وتوسيع خياراتهم للوصول لأفضل قرار يساعد في إحداث نتائج استثنائية في حياتهم الشخصية والمهنية.

5- أثير القحطاني وهاني باحويرث (2016): الكوتشنج هو التوجيه بالطرق الإيجابية لزيادة الإنتاجية في جميع المجالات الحيوية.

6- حسين عيادة (2016): الكوتشنج هو التوجيه الفعال أو المدرب الشخص، ودوره يتلخص في مساعدة ومساندة شخص، للوصول إلى قيمة ونتيجة إيجابية (سواء تجاوز عقبة أو تحقيق هدف أو غيرها).

7- أحمد مجدي(2016): الكوتشنج عملية مساعدة يقوم بها الكوتش لقيادة العميل أو المستفيد إلي توضيح وتحديد وتخطيط والالتزام بتحقيق أهدافه في جوانب حياته.

8- أحمد البدري(2017): الكوتشنج هو التدريب بالمعايشة وزيادة الإنتاجية، باستخدام مهارات التوجيه الفعال في مساعدة الآخرين للوصول إلي قدراتهم الكامنة من أجل المصلحة المتبادلة.

9- سائد يونس (2017): الكوتشنج هو تحالف متناغم ما بين "الكوتش" و"المستفيد" مصمم خصيصاً لاستكشاف وتحفيز الطاقات الكامنة والمساعدة على فهم الذات وتحقيق أعظم الأهداف والرغبات.

10- أيمن دبور (2017): الكوتشنج هو التدريب بالمعايشة مع المحبة، لزيادة الانتاجية باستخدام مهارات التوجيه الفعال.

11- عبدالله اليحي (2018): الكوتشنج هو طريقة علاجية، وأداة رائعة لتعزيز الأداء والإنتاجية.

12- أحمد البدري (2018): الكوتشنج هو حوار تفاعلي، تعاوني بين شخصين (الكوتش والعميل)، يهدف إلى تحرير طاقات الفرد الكامنة من أجل أداء وجودة حياتية أعلى، لتمكين المستفيد، ومساعدته لإحداث التغيير المطلوب من خلال تيسير عملية التعلم الذاتي والمسؤولية الحياتية في الكوتشنج.

وفي ضوء ما سبق... فإن الكوتشنج كمفهوم جديد يشير ببساطة إلي التدريب بالمعايشة أو بالمصاحبة والتمكين الذاتي، وهو التوجيه وتقديم الاستشارات للعملاء سواء في الحياة أو في العمل، وهو التمكين للعملاء لزيادة وتحسين قدرتهم علي الأداء لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، وهو عملية نقل العملاء من أين هم الآن ؟ إلى حيث يريدون أن يكونوا....

أيضا يمكن تعريف الكوتشنج بأنه فن وعملية ومهنة تهدف إلي تحسين مهارات فهم الذات وتحديد الأهداف وتعزيز مهارات النجاح الشخصي والمهني في الحياة والعمل بواسطة الجهود المهنية التي يقوم بها الكوتش (مثل: الحوار والمعايشة والتعلم والتدريب والتوجيه والتمكين والمتابعة...) بالتعاون مع العميل أو المستفيد والذي قد يكون فرد أو قائد أو جماعة أو فريق أو منظمة.

أهداف الكوتشنج:

مثلما أن أبطال الرياضة العالميون لا يمكن أن يفكروا بالتدرب لوحدهم دون الحصول على إرشادات وإشراف ودعم كوتش رياضي متخصص، فإن العديد من أنجح قادة الأعمال، المُدراء، المحترفون في مختلف المجالات، رواد الأعمال، وأصحاب الطموح المرتفع، يستعينون أحيانا بكوتش شخصي محترف يساعدهم على إحداث قفزات نوعية في حياتهم والانتقال إلى المرحلة التالية من الوضوح والنجاح والثراء والأداء.

يهدف الكوتشنج إلى تحرير طاقات الفرد الكامنة من أجل الوصول لأداء أعلى

وجودة حياتية أكثر قيمة ومتعة، وتمكين المستفيد ومساعدته لإحداث التحسينات المطلوبة في حياته، بمعني أن الكوتشنج يساعد العميل على مواجهة الحقائق، والتفكير بطريقة أفضل، وتعرف نفسه بشكل أوضح، وفهم الحياة من منظور إيجابي ووجهة نظر أوسع وأعمق، مما يساعده على الوصول إلى حلول جديدة ومناسبة، وأيضا الكوتشنج يساعد العميل على تعرف العادات السيئة في حياته، والتي تجعله يسلك سلوكيات غير مرغوبة من غير تفكير ولا وعي ولا تحكم.

كذلك الكوتشنج يساعد العميل علي معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديدها بشكل سليم ودقيق وواضح، ومعرفة طرق وأساليب جديدة لتحقيق هذه الأهداف بشكل أسرع، فالكوتشنج هو عملية نقل العميل من أين هو الآن... إلى حيث يريد أن يكون، كما هو موضح في الشكل التوضيحي.

وبالتالي يساهم الكوتشنج في أن مساعدة العميل على إدارة ذاته أو نفسه بشكل أفضل من خلال خطط يضعها بنفسه، مع الاسترشاد بمعلومات ونصائح وتوجيهات وارشاد الكوتش (أنظر سائد يونس: 2017 ؛ أحمد الأعور: 2018).

إن الحوار الإيجابي والمتبادل والمباشر وجها لوجه بين كل من (العميل والكوتش) يوفر فرصا حقيقية وإيجابية للتواصل والنقاش المطلوبين، بما يساهم في توضيح الأمور للعميل أو للمتدرب، سواء كانت هذه الأمور متعلقة بالحياة أو بالعمل.

فوائد الكوتشنج:

للكوتشنج فوائد عديدة، منها:

1- مساعدة العميل على تعزيز أسلوب حياته، وتحسين طرق الأداء في العمل.

2- يستخدم مجموعة من مهارات الاتصال مثل: (إعادة تحديد الأهداف، والإنصات، والحوار، والتوضيح...) لمساعدة العملاء على تغيير وجهات نظرهم وبالتالي اكتشاف نهج مختلفة لتحقيق أهدافهم.

3- دعم العملاء في مختلف مجالات الحياة، الصحية والشخصية والمهنية والرياضية والاجتماعية والأسرية والسياسية والأبعاد الروحية، وما إلى ذلك.

وفي دراسة بريطانية مع مدراء التطوير في 250 مؤسسة كبيرة خلال شهر فبراير 2011 وتم نشره في 15 يونيو2011، أوضحت الدراسة أن:

- 80% من الشركات البريطانية تستخدم الكوتشنج كإدارة لتطوير موظفيها.
- 95% من 250 شركة أشارت إلى فوائد ممارسة الكوتشنج على المؤسسة والأفراد من خلال زيادة الإنتاجية على مستوى الفردي وعلى مستوي المؤسسات بنسبة 96%.

أطراف عملية الكوتشنج:

لعملية الكوتشنج طرفين رئيسيين، هما: العميل والكوتش.

الطرف الأول: العميل **Client**

العميل أو المستفيد Beneficiary أو وحدة العمل Work Unit أو الناس الذين في حاجة إلى خدمات الكوتشنج، وهو الطرف الرئيسي في عملية الكوتشنج، لأن هذه المهنة ظهرت لمساعدة العميل وتقديم الخدمات إليه، فالكوتشنج يتعامل مع الناس الطبيعيين - وليس مع المرضي النفسيين أو العقليين – ولكن لديهم صعوبات وتحديات في تحقيق أهدافهم بالصورة المطلوبة والمناسبة، وفي تحقيق التوازن والسعادة في حياتهم

أو في عملهم... بمعني أن معظم عملاء الكوتشنج هم أشخاص أصحاء وكثير منهم ناجحون، ولكنهم قد يكونوا عالقين في إحدى مراحل حياتهم، أو يرغبون بإحداث تغييرات حياتية جذرية، ويودون الحصول على دعم ومساعدة كوتش متخصص، وقد يكونوا أفرادا أو قادة أو مدراء أو جماعات أو المنظمة ككل، ومن أمثلة هؤلاء العملاء: الطلاب وخريجي المدارس والمعاهد والجامعات والموظفون الجدد والعاملون والمدراء والقيادات وأصحاب المشاريع الصغيرة والرياضيون والممثلون والشركات الناشئة.

الطرف الثاني: الكوتش **Coach**

الكوتش أو المدرب المُمَكِّن الموجه المرشد المستشار، مدرب الحياة، كلها مسميات وألقاب مهنية تدخل تحت مظلة مايطلق عليه في مهنة الكوتشنج بالكوتش، وهو الطرف الرئيسي الثاني - بعد العميل أو المستفيد - في عملية الكوتشنج، فبدونه لن يتم تقديم خدمات الكوتشنج للعميل أو للمستفيد، فهو الشخص المهني الذي يمارس مهنة الكوتشنج، وهو الذي يتواصل مع العميل أو المستفيد لمساعدته على فهم نفسه، وتحقيق أهدافه، وتطوير حياته الشخصية والمهنية، وهو الشخص المطلوب منه الالتزام بقيم وأخلاقيات ومبادئ مهنة الكوتشنج، وهو الواجهة الرئيسة لذات المهنة، والذي يتحمل المسئولية الكبرى في ازدهارها وتطورها.

عناصر عملية الكوتشنج:

إلى جانب كل من (العميل - الكوتش) وهما طرفا عملية الكوتشنج يمكن تحديد باقي العناصر الرئيسة لعملية الكوتشنج في الآتي:

1- الحاجات
2- المشكلات
3- العلاقة المهنية
4- مواقف الحياة

5- أسرة العميل

6- المدرسة التي يدرس بها العميل

7- المنظمة التي يعمل بها العميل

وفيما يلي نلقي الضوء على بعض هذه العناصر:

أولا: الحاجات

الحاجة هى وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية، ويعرفها ميشيل مان Michael Mann بأنها: "رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه، لكي يحافظ على بقائه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية".

وإذا لم تتشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد يدفعه للقيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة، ولذلك يعرف البعض الحاجة بأنها: "حالة من التوفير أو عدم الإشباع يشعر بها فرد معين، وتدفعه إلى العمل من أجل بلوغ هدف يعتقد أنه سوف يحقق له إشباعاً يُنهي حالة التوتر وحالة عدم الإشباع التي يمر بها".

وليس من الضروري أن ينطوي إشباع الحاجة على بقاء الفرد أو المحافظة على حياته ووجوده، فقد يشعر الإنسان برغبة في شئ أو الحاجة والافتقار إلى شئ معين قد يكون في إشباعها أذى وضرر له، وهناك من التعريفات ما يوضح العلاقة بين الحاجات والموارد Resources في المجتمع، فبعضها يرى أن: "الحاجات الإنسانية تشير إلى تلك الموارد التي يحتاجها الناس كأفراد من أجل المحافظة على الحياة والاستمرار فيها ومن أجل التمكن من الأداء الاجتماعي المناسب في المجتمع".

وللعملاء حاجات متعددة منها، أن:

- تعاملهم بكرامة واحترام.

- تعاملهم باعتبارهم متفردين.
- تعاملهم مع صورتهم الذهنية عن أنفسهم.
- توفر لهم معلومات واضحة وسليمة.
- تحترم وقتهم.
- تفى خدمات المنظمة أو المنشأة بتوقعاتهم.
- يتلقوا المساعدة عند الحاجة إليها.
- يشعروا أنك تقف إلى جانبهم.
- يشعروا بالنجاح بعد تعاملهم معك.
- تحقق لهم فوائد محددة من التعامل معك.

ثانيا: المشكلات

المشكلات توجد أينما وجد الإنسان، وتاريخ البشرية هو نتاج لخبرات النجاح أو الفشل فى مواجهة المشكلات والوقاية منها، ويعرف ماكس سيبورن Max Siporin المشكلة بأنها "شيء ضار وظيفياً وبنائياً، ويقف حائلاً أمام إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية"، ويرى فايرشيلد Fairchild أن المشكلة "موقف له تأثير سلبى ويتضمن صعوبة أو عائقاً ينبغى مواجهته".

ويمكن تعريف المشكلة بأنها حاجة غير مشبعة أو أشبعت بطريقة غير كافية، أو أشبعت بأسلوب غير ملائم أو غير مشروع، أو أنها موقف اجتماعى له تأثير سلبى، يحدث نتيجة عوامل ذاتية (شخصية) وعوامل بيئية (موضوعية)، ويثير اهتمام عدد كبير من أفراد المجتمع، ويعتبرونه إنحرافاً عن أنماط السلوك العام المتفق عليه، مما يتطلب معالجة إصلاحية لهذا الموقف.

ثالثا: العلاقة المهنية **Professional Relationship**

العلاقة المهنية بين الكوتش والعميل هـى علاقـة مهمـة جـداً، إذا تعتـبر بمكانـة القلـب Heart لعملية الكوتشنج، لأنها الطريق الرئيسى للتعبير عن المشاعر Feeling والأفكار Ideas ذات الدلالة، وتعرفها والتعامل معها بشكل يهدف إلى تغيير سلوك العميل، ومن خـلال هـذه العلاقة تتهيأ الظروف للعميل الـذى يتلقـى خـدمات الكوتشـنج، لـكى تتغـير شخصـيته نحـو الاتجاه الذى يرغبه ويريده.

والعلاقة المهنية هي التى تربط العميل بالكوتش، فهى الجسر الذى عن طريقه يحصـل العميل على خدمات الكوتشنج، وهى الأساس الذى تقوم عليـه عمليـة المسـاعدة Helping Process، وهــى التفاعـل التعـاوني الإيجـابي المؤقـت بـين مشـاعر وأفكـار كـل مـن العميـل والكوتش، بهدف تحقيق عملية المساعد، وهي شراكة مهنية بين الكوتش والعميل.

وتتميز العلاقة المهنية عن العلاقة الشخصية في أن:

1- العلاقة المهنية لا يوجد فيها مشاعر شخصية مثل الحـب والكراهيـة والخصـام والصـلح، بينما العلاقة الشخصية تتسم بمثل هذه المشاعر.

2- العلاقة المهنية ليس بها أي هدايا أو علاقات عاطفية أو جنسية أو أي مقابلات شخصـية أو زيارات شخصية، بينما العلاقة الشخصية قد تتضمن بعض أو كل هذه الأمور.

3- العلاقة المهنية وسيلة لغايـة محـددة، وهـي مسـاعدة العميـل وعـلاج مـا يعترضـه مـن مواقف صعبة، بينما العلاقة الشخصية غاية في ذاتها تشبع حاجات اجتماعية لدى الفرد.

4- العلاقة المهنية علاقة مؤقتة وليست دائمة، محددة بوقت معين هو فترة تقديم المساعدة المهنية للعميل وتنتهي بإنتهائها، بينما العلاقـة الشخصـية لا تنتهـي بتـاريخ معـين، وقـد تدوم بدوام أطرافها، وتستمر طوال الحياة.

5- العلاقة المهنية تتسم بالموضوعية، لارتباطها بحقائق ومهارات أكثر من ارتباطها بمشاعر ذاتية، بينما العلاقة الشخصية نجد أن الاعتبارات الذاتية فيها ركنا مهما من أركانها.

6- العلاقة المهنية لا تتأثر بمظاهر السلوك التي تصدر عن العميل خلال عملية الاحتكاك والتفاعل بين الكوتش والعميل، لأنها مظاهر السلوكية في كثير من الأحيان تصدر تعبيرا عن الصعاب التي تعترض العميل أكثر منها موجهة نحو الأخصائي، بينما العلاقة الشخصية تتأثر كثيراً بمظاهر السلوك التي يوجهها أحد أطراف هذه العلاقة نحو الطرف الآخر، فالعلاقة المهنية بين الكوتش والعميل هى عملية تفاعل بين الجانب الوجداني (العاطفي) والجانب العقلي (الموضوعي) (انظر: عبد الفتاح عثمان: 1980).

ولنجاح العلاقة المهنية لابد من الالتزام بالقيم والاتجاهات والسلوكيات، مثل: التقبل - الصدق - الشفافية - حق تقرير المصير- السرية – الإستثارة - المشاركة الوجدانية مع العميل - اشراك العميل.

رابعا: مواقف الحياة **Life Situations:**

مثل: مواقف الشدة والقلق والتوتر والضغوط والأزمات والمشكلات، بصفة عامة هناك تفاعل متبادل وفى اتجاهين بين جميع العناصر السابق ذكرها، فكل عنصر يؤثر ويتأثر بجميع



العناصر الأخرى، ويمكننا القول بأن أى قوة أو أى ضعف فى أى عنصر يزيد من قوة أو ضعف العناصر الأخرى.

مهام / مسئوليات الكوتش:

الكوتش عليه مهام، وممارسات لأدوار المهنية يجب أن يقوم بها، وعليه اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة؛ حتى يستطيع ممارسة مهنته بشكل مهني سليم، فعلى سبيل المثال يجب أن يتحلى الكوتش بمجموعة من الصفات ويستخدم مجموعة من المعارف والمهارات والنماذج التي تهدف في مجملها إلى جعل العميل يفكر ويحلل، حتى يصل إلى حل لمشكلته، انطلاقا من خبراته وتجاربه هو، وليس انطلاقا من خبرات وتجارب الكوتش، ويعمل الكوتش على مساعدة العميل، من خلال الحوار الفعال، حيث يقوم بطرح أسئلة على العميل ليساعده على اكتشاف نفسه، وإيجاد الحلول والإجابات لتساؤلاته، ومن ثم يتم وضع خطة بينه وبين العميل حسب قدرات العميل وطاقاته، ويتابعه في جلسات متتابعة حسب حاجة العميل لذلك.

ينطلق الكوتش من استثمار ما يمتلكه العملاء بداية قبل إضافة أي شيء جديد، فالعملاء يُنظر إليهم على أنهم يمتلكوا الأفكار والخبرات والتجارب والموارد لإحداث التغيير المطلوب، ولكنهم في كثير من الأحيان ينسوا أو يقللوا من وجود تلك الأفكار والخبرات والموارد، ويبدأوا في البحث عن موارد أخرى قبل الاستفادة المثلى لما هو موجود أصلا لديهم.

حددت بعض الكتابات ستة مهام للكوتش هي:

- طرح الأسئلة الفعالة.
- الإنصات النشط.
- تحليل وتقييم الإجابات.
- تسيير إعداد العميل لخطة العمل والتنفيذ.
- متابعة الإلتزام بالأفعال.
- منح التغذية العكسية أو المرتدة أو الراجعة على الأداء والإلتزام.

وهناك من حدد تقنية LPQPE في تحديد المهام المهنية الرئيسة للكوتش، كالتالي:

- انصت Listen
- توقف Pause
- اسأل Question
- صغ Paraphrase
- شجع Encourage

كذلك وضع روبرت سميث Robert Simic 2016 مجموعة من المسئوليات المهنية للكوتش لدى العميل، لمساعدته على:

- بث الأمل لدى العميل.
- تحسين جودة تفكيره.
- تغيير أنماط التفكير القديمة.
- طرح اختيارات جديدة في الحياة والعمل.
- اختيار الاختيارات السليمة والمناسبة.
- تغيير السلوكيات السلبية.
- تحديد أهدافه بشكل جيد وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف.
- تحقيق الإنجاز الشخصي والمهني عبر أهدافه التي وضعها لذلك.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مجموعة من المسئوليات المهنية على الكوتش القيام بها تجاه العميل، منها:

- تحفيزه ورفع روحه المعنوية وتدعيم ثقته في نفسه.
- مساعدته للحصول على رؤية واضحة وسليمة وصحية.
- توفير المعرفة الصحيحة لديه عند احتياجها في موضوعات يسأل عنها.

- مساعدته على تغيير عاداته الرديئة ومعتقداته غير السليمة.
- تسهيل اكتشاف احتياجاته ودوافعه ورغباته، إلى جانب إكسابه المهارات وعمليات التفكير لمساعدته علي إحداث تغيير حقيقي ودائم.
- استخدام تقنيات الحوار المتبادل لتسهيل عمليات التفكير الخاصة بالعميل من أجل تحديد الحلول والإجراءات بدلا من التوجيه من قبل الكوتش.
- دعم العميل في تحديد الأهداف والأساليب المناسبة لتحقيقها، لتقييم التقدم الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بهذه الأهداف.
- الملاحظة والإستماع والإنصات وطرح الأسئلة لفهم وضع وظروف العميل.
- تطبيق أدوات وتقنيات خلاقة يمكن أن تشمل التدريب الفردي، وتسهيل، وتقديم المشورة والنصيحة.
- تشجيع الالتزام بالعمل وتطوير النمو الشخصي الدائم والتغيير المستمر للعميل.
- المحافظة على احترام إيجابي غير مشروط للعميل، وهو ما يعني أن الكوتش هو في جميع الأوقات داعم للعميل.
- العمل على تطوير الكفاءات الشخصية للعملاء وعدم تطوير التبعيات غير الصحية للآخرين.
- تقييم نتائج العملية، باستخدام تدابير ومقاييس موضوعية ومهنية، حيثما كان ذلك ممكنا لضمان علاقة ناجحة مع العملاء.
- العمل ضمن مجال الاهتمام الشخصي للعميل.
- تشجيع العملاء على تحسين الكفاءات باستمرار وتطوير تحالفات تنموية جديدة حيثما كان ذلك ضروريا لتحقيق أهدافهم.
- إدارة العلاقة لضمان أن العميل يتلقى مستوى مناسب من الخدمة وأن البرامج ليست قصيرة جدا، أو طويلة جدا.

أدوار الكوتش:

يشير مفهوم الدور المهني Professional Role إلى مجموعة المسئوليات المهنية التي يجب أن يقوم بها الكوتش أثناء عمله الوظيفي، على أن يلتزم بقيم وأخلاقيات ومبادئ مهنة الكوتشنج عند قيامه بذلك، وتقاس كفاءة وفعالية الكوتش في ممارسة هذا الدور كلما ضاقت الفجوة بين دوره الفعلي والدور المتوقع منه، فالكوتش عليه أن يمارس أدوار مهنية عديدة، منها:

1 المرشد **Counselor / Guide:**

يعمل الكوتش كمرشد لتوجيه العميل لتحديد أهدافه بدقة ووضوح وواقعية، وتحديد الوسائل المتاحة، وابتكار أخري لتحقيق أهدافه، ثم تقييمها وعقد المفاضلة فيما بينها، لاختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة، ويستخدم المسترشد في ذلك ما لديه من معرفة ومهارات وخبرات، واختيار الاتجاه وأسلوب العمل يجب أن ينبع من العميل وليس للكوتش أي حق في فرض أي رأي أو تصرف لا يرغبه المسترشد، وعلي الكوتش أن يوضح أفضل السبل التي يقتنع بها العميل، والتي لو سلكها لأخذ مكانه المناسب في الحياة، وحقق التوافق مع المجتمع بما يجعله سعيداً ومنتجاً في المجتمع، وإذا اختار المسترشد أهدافاً أو وسائل لتحقيق تلك الأهداف لايقرها الكوتش ولا يقتنع بها، فعليه أن يفصح عن رأيه بصراحة دون أن يوجه لوماً أو تقريعاً للعميل وبدون أن يرغمه علي قبول وجهة نظره.

2 الميسر **Facilitator:**

يلعب الكوتش دور الميسر أو المسهل لتسيير وتسهيل عملية التغيير المطلوب تحقيقها، من خلال: مصادقة العميل بالمحادثة، والتفاعل مع المواقف، وتشجيع واستثارة أفكاره ومشاعره وسلوكه، للوصول إلى النتائج المرجوة باستخدام مهارات الإنصات الفعال، وطرح الأسئلة المثيرة والموضحة، ومهارات التغذية العكسية أو الراجعة، ومجموعة من

المهارات والأدوات والنماذج الاخرى لإدارة الجلسات (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

3 مصدر المعلومات **Informant**:

يقوم الكوتش بتوفير المعلومات والمعارف التي يحتاجها العميل، سواء كانت عن أهدافه أو حاجاته أو مشكلاته أو الموارد والخدمات المتاحة والممكنة في المجتمع، والتي يمكن العميل أن يستفيد منها، أو عن شروط الحصول عليها، وبالتالي يصبح الكوتش مصدرا للمعلومات التي يحتاجها العميل.

4 المُمكِّن **Role Enabler**

يقوم الكوتش بمساعدة العميل على توظيف قدراته وتنميتها، وتأدية أدواره وأنشطته بشكل أفضل، ويقوم بتوفير الدعم والتشجيع والاقتراحات والرؤية الأوضح للعميل، إلى جانب مساعدة العميل على اكتشاف مناطق القوة والضعف لديه، وإكسابه سلوكيات حل المشكلة، مثل: الاعتراف بوجود المشكلة أو الحاجة وتقدير طبيعتها وتأثيرها، وتحديد المهام والإجراءات التي تتخذ بخصوصها والواجب تنفيذها، والحلول البديلة، وعائد كل منها.

مهارات الكوتش:

المهارة Skill هي (قدرة + رغبة + إتقان + سرعة مناسبة)، أيضا المهارة هي قدرة الكوتش على استخدام المعارف بفاعلية، والتنفيذ والإنجاز بسهولة ويسر، لمساعدة العملاء، وتحقيق أهداف مهنة الكوتشنج.

وسائل اكتساب وتحسين المهارات:

- التعليم Education
- التعلم Learning
- الدورات التدريبية Training Programs

- القراءة Reading
- الممارسة (خبرات العمل) Practice
- الملاحظة Observation

مهارات يجب أن يكتسبها الكوتش:

- الإنصات الجيد.
- الحديث الفعال.
- الحوار الهادف والإيجابي.
- جمع المعلومات والحقائق المتصلة ببعضها لتقدير الموقف.
- الإقناع.
- استخدام لغة الجسد بالشكل الجيد والمناسب.
- فهم لغة جسد الآخرين.
- تكوين علاقات مهنية ناجحة.
- مساعدة العملاء على فهم أنفسهم وتحديد أهدافهم ومواجهة مشكلاتهم.
- مناقشة الموضوعات العاطفية الحساسة بطريقة تدعيمية.
- عقد مقابلات أو جلسات الكوتشنج بشكل هادف وناجح ومهني.

وتقسم روزالي إمبروزينو Rosalie Ambrosinoوزملاؤها (2005) المهارات في المهن الإنسانية كالتالي:

أولا: مهارات تكوين العلاقة المهنية:

هذه المهارات تتضمن كيفية التعامل السليم والمناسب مع العملاء، وتكوين العلاقات المهنية معهم، وتتضح فى السمات السلوكية والشخصية فى معاملات الكوتش مع العميل:

1- استخدام السلوك اللفظى وغير اللفظى والتى تتضح فى أقواله اللفظية أو غير

اللفظية، كتعبريات الوجه والعين، وما يدعم تكوين العلاقة المهنية بين الكوتش والعميل.

2- الإنصات بانتباه إلى ما يقوله العميل، فالإنصات هـو الاسـتماع الجيـد والـواعى وبتركيـز، ويتطلب ذلك التفكير والاستيعاب، واسـتخدام مهـارات الحـوار كتعبـيرات الوجـه، ولغـة الجسد، وكل ما يدعم التواصل مع العميل بالصدق والتعاطف ؛ حتـي يشـعر بـالاهتمام والتقدير.

ثانيا: مهارات إدراكية:

وتتمثل فى قدرة الكوتش على إدراك الموقف، وطبيعة العوامـل المـؤثرة فى المشـكلة مـن خلال الملاحظة البسيطة بالمشاركة، وهى ملاحظة واعية يمارسـها الكـوتش وتهيـأ لـه الفـرص؛ لتعرف الكثير من متغيرات الموقف الإشكالي للعميل.

ثالثا: مهارات تأثيرية:

هى مهارات ترتبط بالدرجة الأولى بالهدف من جلسات الكوتشنج، ومن الأهمية مراعاة الفروق الفردية للعملاء واستخدام الكوتش لذاتـه المهنيـة، بالأضـافة إلى مهـارات الكـوتش فى إجراء المقابلات مع العملاء وتسجيل الحالات الفردية ومساعدتهم على ادراك مشكلة.

رابعا: مهارات المقابلة والزيارة المنزلية:

على الكوتش أن يخطط جيدا لهذه المقابلات والزيارات، وأن يعد لها جيدا، وأن يسـتعد لها، ويعمل جاهدا علي تحقيق أهداف المقابلة وإدارتها بالشكل المهني المطلوب، ولقد قسـم تشارلز زاسترو Charles Zastrow 1998 لمقابلات إلى ثلاثة أنواع:

- مقابلات معلوماتية Informational Interviews
- مقابلات تشخيصية Diagnostic Interviews
- مقابلات علاجية Therapeutic Interviews

بينما حدد كل مـن مـورال وشـيفر Morales & Sheafer المهـارات في المهـن الإنسـانية حسب مراحل التدخل المهني في أربعة مهارات، هى:

1- التواصل أو الإتصال، مثل:(الاسـتقبال والحـديث والحـوار والعـرض والتقـديم والتسـجيل والإقناع...).
2- الإرتباط والتعاقد.
3- الملاحظة والمقابلة وإدارة الاجتماعات.
4- المساعدة مثل:(الدراسة والتشخيص والعلاج والتقويم والإنهاء).

ويمكن تحديد المهارات التى يجب أن تتوفر لدى الكوتش إلى:

1- **مهارات فكريـة:** Conceptual Skills: أي المهـارات الفكريـة أو الإدراكيـة أو التحليليـة، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقى المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأى مشكلة، وتحديـد العلاقـات بـين المتغـيرات المختلفـة، ومـن أمثلتهـا (التخطـيط، تحليـل المشكلات، الإقناع، إتخاذ القرارات...)
2- **مهارات إنسانية:** Human Skills: المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليه فى كتابات أخـرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامـل الفعـال النـاجح مع الآخرين (مع العملاء وأسرهم، ومع الزملاء، ومـع الرؤسـاء ومـع القيـادات...)، ومـن أمثلتها (الاتصال مع الآخرين وكسب ثقتهم واحترامهم، ومهارة الإنصات والحديث...).
3- **مهارات فنية:** Technical Skills: يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسله وخطواته، وإجراءات القيـام بـه، ومـن أمثلتهـا (رصـد وتحليـل البيانات، واستخدام الحاسب الآلى، والتسجيل، وكتابة التقارير، والعرض والتقديم، ووضع البرامج أو تصميم المشروعات أو الخطـط/ أو تقـدير الميزانيـة ...) (مـدحت أبـو الـنصر: 2018).

4- **المهارات التفاعلية**: Interactional Skills: مثل مهارات (الملاحظة، الإنصات، الحديث، الإقناع، فهم لغة الجسد لدى الآخرين، استخدام لغة الجسد بالشكل المناسب والمطلوب، فهم الناس بسرعة، تكوين العلاقات المهنية، كسب الآخرين .....الخ).

5- **المهارات التحليلية**: Analytical Skills: مثل مهارات (التفكير الإيجابي، تحليل المشكلات، تحليل المواقف، تحليل البيانات. (مدحت أبو النصر: 2017).

الفصل الثاني



الكوتشنج

المعارف والمؤهلات والصفات والممارسات والجلسات

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ معارف ومؤهلات وصفات الكوتش
- ✍ مفهوم الممارسة والممارسة المهنية
- ✍ أسباب فشل الممارسين لمهنة الكوتشنج
- ✍ صعوبات تصادف الكوتشنج وكيفية التغلب عليها
- ✍ تعريف جلسات الكوتشنج وأهدافها ومحاورها
- ✍ مراحل جلسات الكوتشنج
- ✍ أنواع جلسات الكوتشنج

الفصل الثاني

الكوتشنج

المعارف والمؤهلات والصفات والممارسات والجلسات

يتناول هذا الفصل المعارف التي يجب أن يحصل عليها الكوتش، والمؤهلات التي يجب أن تتوفر لديه، فالكوتش يمارس مهنة إنسانية ويتعامل مع الأفراد في صور عديدة ومواقف متنوعة، مما يتطلب معه أن يكون مؤهلا لذلك؛ حتي ينجح في تحقيق أهداف الكوتشنج، أيضا يرصد هذا الفصل الصفات التي يجب أن يتحلي بها الكوتش، إلى جانب تناول ممارسات الكوتشنج وتوضيح لجلسات الكوتشنج.

معارف الكوتش:

لكي يصبح الكوتش شخصا مهنيا مؤهلا وناجحا، يجب أن يتسلح بالعديد من المعارف المرتبطة بمهنة الكوتشنج، مثل المعارف المتصلة بالنمو البشرى وتطوره، السلوك الإنساني، والبيئة الاجتماعية، ونظريات الشخصية الإنسانية، بالإضافة إلى، نظريات الأنساق والتنظيمات الاجتماعية، وأساليب تشجيع التغيير، ونظريات النمو

الإنسـاني والتفاعـل الأسرى والتفاعـل الاجتماعـى، ونظريـات الجماعـة الصـغيرة وديناميكيـة السلوك الجماعي والقيـادي، ونظريـات التـدخل فى الأزمـات والأسـاليب الفنيـة للتـدخل، إلى جانب التشريعـات والقـوانين المـؤثرة فى الخـدمات بـالمجتمع وخاصـة النفسـية والاجتماعيـة والصحية.

مؤهلات الكوتش:

الكوتش كشخص مهني يجب أن تتوفر لديـه مـؤهلات أكاديميـة ومهنيـة؛ حتـى يمـارس مهنة الكوتشنج، ومنها على أقل تقدير الحصول على مؤهـل عـالٍ في تخصـص مـرتبط بشـكل مباشر بطبيعة مهنة الكوتشنج، مثل (التدريب، والخدمة الاجتماعيـة، ومهنـة الطـب وخاصـة تخصص الطب النفسي، وعلـم الـنفس، وعلـم الاجـتماع، والبرمجـة اللغويـة العصـبية، ومهنـة الإدارة وخاصة تخصص الإدارة السلوكية أو السلوك التنظيمي،...)، أيضا من الأفضل أن يكـون المدرب الذي يرغب في مهنة الكوتش حاصلا علي درجة الماجستير أو الدكتوراه في التخصصات السابق الإشارة إليها أو في أي تخصص آخر مرتبط بها.

فمن شروط ممارسة مهنة الكوتشـنج أن يكـون الشـخص مـدرب معتمـد مـن أي جهـة تدريبية معتمدة ومتميزة في تقديم البرامج والإستشارات التدريبية، وأن يكون الشخص مدربا مارس مهنة التدريب لفترة طويلة نسبيا، ونفذ برامج تدريبيـة عديـدة، في موضـوعات، مثـل: (إدارة الذات، والبرمجة اللغوية العصبية، ولغة الجسد، والذكاء العاطفي أو الوجداني،

ومهارات التواصل والتعامل مع الآخرين...)، أيضا من مؤهلات الكوتش أن يجتاز بنجاح دورة تدريبية حقيقية في الكوتشنج، علي أن لا تقل مدة هذه الـدورة عـن 10 أيـام تدريبيـة، وأن تكون مقدمة مـن جهـة تدريبيـة معتمـدة ومتخصصـة في الكوتشـنج، وبواسـطة كـوتش معتمد وماهر في تقديم الدورات التدريبية عن الكوتشنج.

ولكي يكون الكوتش متميزا يجب عليه أن يطور من مهاراته المختلفة في التدريب، والتوجيه والاستشارات، والبرمجة اللغوية العصبية، ولغة الجسد، والحوار والإنصات، والإقناع، والمتابعة، كذلك يجب قبل اعتماد المدرب ككوتش أن يمارس مهنة الكوتشنج لمدة معينة مناسبة تحت إشراف مدرب (كوتش) معتمد، ففي بعض الكتابات يحددون هذه المدة بـ125 ساعة، وكتابات أخري تحددها بـ 200 ساعة، ولابد من التأكيد هنا على أن برامج أو دورات الكوتشنج وحدها لا تكفي لصقل مهارات الكوتش؛ بل تعلمه طرق وآليات ووسائل الكوتشنج، كذلك التواصل البناء والإيجابي والمثمر مع العميل.

وهناك برامج ودورات للكوتشنج تؤهل المتدربين لممارسة المهنة الكوتشنج، وتتدرج هذه الدورات من خمسة أيام إلى ثلاثين يوما، وهذه البرامج أو الدورات في بدايتها تؤهل المتدرب إلى أن يكون كوتشنج ممارس، ثم ممارس متقدم، ثم محترف.

وهناك جهات تدريبية تقسم هذه الألقاب المهنية بأشكال مختلفة، مثل (ممارس كوتشنج - ماستر كوتشنج) ففي الولايات المتحدة الأمريكية كي تصبح ماستر كوتشنج عليك ممارسة المهنة لمدة 2500 ساعة، مع خبرة العمل مع 35 عميل على الأقل، فإذا كنت تريد أن تصبح ممارسا للكوتشنج، فإن المتطلبات أقل من الشروط السابق ذكرها، وهناك جهات أخرى تقسم الألقاب المهنية في مهنة الكوتشنج إلى ممارس كوتشنج شخصي أو فردي يعمل مع العملاء أو المستفيدين كأفراد، وممارس كوتشنج جماعي يعمل مع جماعة (من الموظفين أو من المدراء أو القيادات أو مع المنظمة ككل...)، وآخرون يقسمون هذه الألقاب إلى كوتشنج الحياة Life Coaching وكوتشنج العمل Work or Workplace Coaching أو الكوتشنج المهني / الوظيفي، ويقسم أحمد البدري (2018) هذه الألقاب إلى: (مرشد شخصى/ مستشار شخصي) (مرشد الفريق/ مستشار الفريق) (مرشد القيادة / مستشار القيادة)، وكما هو واضح من تعدد واختلاف الآراء في تحديد الألقاب المهنية في مهنة الكوتشنج، أننا في حاجة إلى الاتفاق على هذه الألقاب وشروطها وترتيبها في شكل متدرج.

مقترح موضوعات برنامج تدريبي لإعداد ممارس كوتشنج أو الكوتش الممارس:

هذه الموضوعات غالبا ما تمثل محتويات أي برنامج تدريبي لإعداد ممارس كوتشنج أو الكوتش الممارس:

1- النشأة التاريخية للكوتشنج وتعريفه وأطرافه وعناصره.

2- الكوتشنج فن ومهنة.

3- مجالات ومبادئ الكوتشنج

4- أدوات وجلسات الكوتشنج.

5- نماذج الكوتشنج.

مقترح موضوعات برنامج تدريبي لإعداد ماستر كوتشنج أو الكوتش المحترف:

هذه الموضوعات تمثل أغلب محتويات أي برنامج تدريبي لإعداد ماستر كوتشنج:

1- الفرق بين الكوتشين ج والتوجيه والتدريب، وعلم النفس والطب النفسي، والخدمة الاجتماعية، والبرمجة اللغوية العصبية، وإدارة الذات.

2- التمكين النفسي والاجتماعي والتعليمي والإداري.

3- الدعم أو المساندة النفسية والاجتماعية.

4- الاستشارات النفسية والاجتماعية والتعليمية والإدارية.

5- مثلث الإنتاجية الفائقة في الكوتشنج.

6- أدوات ومدارس ونماذج الكوتشنج.

7- كيفية تقديم جلسة كوتشنج محترفة.

يؤكد هذا الكتاب على ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم مهنة الكوتشنج، ومعرفة الفرق بينها وبعض التخصصات المهنية المتشابهة معها، وضرورة أن يطور الممارسين لمهنة الكوتشنج أنفسهم بالمعارف والمهارات المهنية، والالتزام بالقيم والأخلاقيات والمعايير

المتعلقة بممارسة هذه المهنة، ولتحقيق ذلك فإن هذا يتطلب تحقيق أمورا كثيرة مثل:

1- ضرورة تنظيم مهنة الكوتشنج.
2- عدم منح الأشخاص غير المؤهلين، أو الذين يحضرون برنامجا تدريبيا لمدة (5 أيام) لقب كوتش.
3- ضرورة أن يحرص الممارسين لمهنة الكوتشنج على التنمية المهنية المستمرة، وتشجيعهم على الانضمام إلى للجمعيات والهيئات والاتحادات المهنية العاملة في مهنة الكوتشنج.
4- تشجيع المؤلفين والناشرين على نشر كتب في مهنة الكوتشنج، وحضور المؤتمرات الدولية والإقليمية والمحلية في مهنة الكوتشنج.

صفات الكوتش:

الكوتش المتميز يمتلك القدرة على رؤية الأمور من منظور شامل ومرتفع، وبإمكانه تسليط الأضواء على المواقف الصعبة، وعادة ما يكون الكوتش بمثابة صمام الأمان للعميل خلال عملية اتخاذ القرارات الصعبة في حياته، فهو لديه مهارات تحفيز العميل ومساعدته على تقوية مهاراته، فالكوتش يجب أن يتحلي بالصفات الجيدة، مثل (البشاشة، والابتسامة، وروح المرح، والصبر، والصدق، والصراحة، والأمانة، والتواضع، والإيجابية، والتفاؤل، والموضوعية، والالتزام، والاحترام، وحب القراءة والثقافة...) (سائد يونس: 2017).

ويمكن تصنيف هذه الصفات إلى:

أولاً: صفات المظهر الخارجي: أن يكون الكوتش..

- لديه مظهر خارجي جيد ومناسب، بغض النظر عن جمال الشكل.
- بشوش الوجه ومبتسم بشكل مناسب وهادئ النظرات.
- يتصف بالتعقل والنضج والاتزان.

- يتقي اللـه ويخشاه في كل تصرفاته، ملتزم بمبادئ دينه وقيمه.
- ذو خلق كريم ولديه سمعة طيبة.

ثانياً: الصفات العقلية: أن يكون الكوتش..

- لماحاً وذكياً وسريع البديهة وقوي الملاحظة.
- قادراً على التعبير السليم.
- لديه القدرة على القيادة والإبداع والابتكار.

ثالثاً: الصفات النفسية: أن يكون الكوتش..

- منبسطاً متزناً، لا يتسرع في إنفعالاته أو في إصدار الأحكام.
- خالياً من العقد والاضطرابات النفسية ومن الأحقاد.
- محباً لمهنته ولعمله ولوطنه وللناس.
- لديه الرغبة الصادقة في مساعدة العملاء.

رابعاً: الصفات الاجتماعية: أن يكون الكوتش..

- قادراً على تكوين علاقات اجتماعية إيجابية بشكل سريع، قائمة على الثقة والاحترام، ومتعاونا مع الآخرين.
- عادلاً وموضوعياً، وغير متحيزا، ومتصفا بالصبر والتسامح والنزاهة.
- مسايراً للاتجاهات البناءة، ومتفهما لأحداث عصره، ومستوعبا ما حوله من تطورات وتغييرات اجتماعية واقتصادية وثقافية.

خامسا: الصفات المهنية: أن يكون الكوتش..

- معداً إعداداً مهنيا ونظرياً وتطبيقياً بطريقة علمية.
- متحمساً للعمل مع العملاء متقبلاً لهم ومتفانياً في مساعدتهم.
- مؤمناً بالفروق الفردية ويعمل مع العملاء بمرونة كافية وبأسلوب يتفق مع كل الظروف والمواقف.

- قادراً على تقدير المشاعر والظروف والمواقف.
- قادراً على معرفة دوافع السلوك الإنساني وتفسيرها.
- لديه خبرة عملية في التعامل مع مختلف ومستويات العملاء.
- مؤمناً بأن خدماته ومساعداته تقدم لكافة العملاء دون تفرقة أو تمييز، واعتبار هذه الخدمات حقاً لهم وضرورة أساسية لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

مفهوم الممارسة والممارسة المهنية:

لغويا جاءت كلمة ممارسة Practice للإشارة إلى التطبيق والمزاولة والنزول إلى الميدان، والتعود على عمل معين، والقيام بعمل ما لتحقيق هدف محدد، فالكوتشنج مهنة ممارسة، وبدون هذه الممارسة لن يكون في المجتمع وجودا فعليا لهذه المهنة.

ويمكن تعريف الممارسة المهنية Professional Practice للكوتشنج، بأنها التطبيق المهني لمعارف وقيم ومبادئ ونماذج وأدوات مهنة الكوتشنج ؛ لتحقيق واحد أو أكثر من أهداف هذه المهنة، أيضا يمكن تعريفها بأنها الانتفاع بمعارف الكوتشنج ومهاراتها في تقديم برامج الكوتشنج بواسطة الكوتش في مختلف المجالات، وبالأسلوب الذي يتفق مع قيم المهنة، بهدف مساعدة العملاء.

ومهنة التدريب Training من المهن الديناميكية والحية والتي تتميز بظهور العديد من الاتجاهات الحديثة في هذه المهنة، سواء في الجانب النظري بها، أو في الممارسة والتطبيق، ومن هذه الاتجاهات الحديثة ظهور فكرة الكوتشنج Coaching كنوع من التطوير لمهنة التدريب.

وتطور الأمر في موضوع الكوتشنج؛ حتى أصبح ليس فقط كاتجاه حديث في مهنة التدريب، بل مهنة جديدة تنبثق من رحم مهنة التدريب ومهنة الخدمة الاجتماعية، وتتصف بأنها سريعة التطور والانتشار، فلقد أشارت "مجلة هارفارد للأعمال" أن مهنة الكوتشنج تعد أسرع ثاني صناعة في العالم (صناعة مساعدة الذات)، وخلال عشر

سنوات القادمة سيكون لها أولوية في اختيارات طلاب الجامعة كمهنة لهم.

وكثير من الأشخاص المهنيين من مختلف التخصصات المهنية (وخاصة من علم النفس، والصحة النفسية، والتنمية البشرية، ولغة الجسد، والبرمجة اللغوية العصبية، ومهنة الخدمة الاجتماعية وخاصة طريقة خدمة الفرد، ومهنة الإدارة وخاصة تخصص الإدارة السلوكية والسلوك التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية...) بدأوا التحول إلى ممارسة مهنة الكوتشنج.

ويمكن اعتبار مهنة الكوتشنج مهنة شابYoung Profession، ومهنة وليدة حديثا، لكن مازالت في حاجة إلى استكمال مقوماتها المهنية، مثل الاعتراف المجتمعي بها، والتحديد الدقيق لأهدافها ومبادئها ومعارفها وأدواتها ومهاراتها ونماذجها وقيمها الخاصة بها، فمعظم هذه المقومات تحتاج من القائمين على مهنة الكوتشنج العمل على استكمالها وتدعيمها؛ حتى تصبح مهنة مكتملة المقومات مثل باقي المهن الانسانية الأخرى.

أسباب فشل الممارسين لمهنة الكوتشنج:

طرح روبرت سميث Robert Simic 2016 ي كتابه بنفس هذا السؤال وهو: لماذا يفشل 88% من الممارسين لمهنة الكوتشنج، وكيف يمكن أن ينجحوا؟ وكانت الاجابة: أن 95% من سلوكنا يرجع إلى عوامل داخلية وخارجية من الصعب التحكم فيها، ومنها الجانب اللاشعوري في شخصية العميل، مما يجعل عملية التأثير في سلوكيات العميل عملية صعبة وليست سهلة، وعملية محدودة موجهه إلى 5% من سلوكيات العميل المرتكزة على الجانب الشعوري، وأن الممارسين لمهنة الكوتشنج، يريدون إحداث تغييرات كبيرة وجذرية وسريعة في تفكير وسلوك ومشاعر واتجاهات وشخصية العميل، وهذا صعب جدا، والصحيح هو أن الكوتش عليه أن يساعد العميل على إحداث تغييرات متدرجة بمعدل حركة أو سرعة مناسبة، ليست سريعة أو

بطيئة، إلى جانب قيام بعض المدربين بممارسة مهنة الكوتشنج قبل حصولهم على المعارف والمهارات المطلوبة، وأيضا قيام بعض مراكز التدريب بتقديم دورة تدريبية مدتها خمسة أيام، ثم اعطاء المشاركين - أيا كانت مؤهلاتهم ومستواهم التعليمي وتخصصاتهم المهنية – شهادة بأن كل مشارك أصبح كوتش أو كوتش معتمد.

صعوبات تصادف الكوتشنج وكيفية التغلب عليها:

1- عدم فهم مهنة الكوتشنج، وعدم معرفة أدوارها المهنية التي يمكن أن يمارسها الكوتش، وهذا يتطلب بذل الجهد في التوعية والتثقيف والإعلام عن هذه المهنة.

2- عدم اعتبار كثير من المنظمات أنها والعاملين بها في حاجة إلي خدمات الكوتشنج، وأنه لا يوجد وقت في المنظمات لمثل هذه الأمور، وهذا يتطلب التواصل مع هذه المنظمات وتوضيح أهداف وفوائد ونتائج الكوتشنج، والأفضل أن يكون ذلك بالأرقام، مع توضيح نتائج البحوث العلمية في هذا الشأن.

3- عدم إعطاء الوقت الكافي للحصول على فوائد الكوتشنج، واستعجال نتائجه، ويمكن تجنب هذا الأمر بتوضيح أن الحصول على فوائد الكوتشنج يحتاج إلى بعض الوقت، لأن فوائده مرتبطة بالعميل وبتغيير شعوره واتجاهاته وأفكاره وسلوكه، وهذه الأمور تحتاج إلي وقت.

4- تصور الكوتش وفهمه لمعني الكوتشنيج بأنه تدريب وتوجيه فقط، ويمكن التغلب على ذلك من خلال مزيد من التدريب على مهام وأدوات ونماذج الكوتشنج.

جلسات الكوتشنج

تؤهل برامج أو دورات الكوتشنج المتدربين لأن يمارسوا مهنة الكوتشنج، بينما جلسات الكوتشنج موجهه للعملاء لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم، أيضا برامج أو دورات الكوتشنج محددة المدة، تبدأ من خمسة أيام إلى عشرة أيام في معظم الأحيان، بينما جلسات الكوتشنج قد تستمر لشهر أو أكثر.

تعريف جلسات الكوتشنج:

جلسة الكوتشنج هى مقابلة أو لقاء أو اجتماع مهني بين كل من الكوتش والعميل (سواء كان فرد أو أكثر)، بهدف تحقيق هدف من أهداف الكوتشنج، وذلك لمدة مناسبة ومكان مناسب، وأحيانا تتم جلسة الكوتشنج عن بعد من خلال استخدام التليفون أو وسائل التواصل الاجتماعي...

أهداف وأهمية جلسات الكوتشنج:

أهداف جلسات الكوتشنج هى نفسها أهداف مهنة الكوتشنج السابق ذكرها.

ولقد اثبتت الدراسات والأبحاث فاعلية جلسات الكوتشنج في التغيير وتحسين الذات، فعلى سبيل المثال تبين من الاستبيان الذي تم توزيعه على 2165 عميل حضروا جلسات الكوتشنج في 62 دولة أنهم حققوا الفوائد والتحسينات، حيث أشار إلى أن:

- 80% من العملاء قد تحسنت لديهم ثقتهم في النفس وتقدير الذات.
- 72% من العملاء قد تحسنت لديهم مهارات الإتصال.
- 70% من العملاء قد تحسنت لديهم الأداء الوظيفي.
- 73% من العملاء قد تحسنت لديهم علاقاتهم بالمحيطين بهم.
- 63% من العملاء حققوا التوزان بين العمل وحياتهم الشخصية. (أحمد البدري: 2018).

محاور جلسات الكوتشنج:

محاور جلسات الكوتشنج تتم من خلال: الحوار، والنقاش، والاهتمام، والبصيرة، والاستبصار واستثارة التفكير، والدعم والتمكين، والمرونة، والاستجابة لاحتياجات العميل بما يحقق أهداف الجلسة.

مراحل جلسات الكوتشنج:

في بداية جلسات الكوتشنج يتم الاتفاق على: الأهداف والمهام، والجدول الزمني

وأماكن الجلسات، وعمل التعاقد، والمحافظة على أسرار العميل، والتوقيع على ذلك، وتمر جلسات الكوتشنج في مجموعة مراحل كالتالي:

- مرحلة التعارف والتقبل والتآلف بين الكوتش والعميل أو المستفيد.
- مرحلة التعاقد مع العميل أو المستفيد، سواء كان شفويا أو مكتوبا.
- مرحلة الدراسة وجمع البيانات والمعلومات عن العميل أو المستفيد.
- مرحلة التقدير أو التقييم أو التشخيص لحالة العميل أو المستفيد.
- مرحلة التدخل المهني بهدف تقديم المساعدة للعميل أو للمستفيد.
- مرحلة تحقيق أهداف جلسات الكوتشنج.
- مرحلة إنهاء جلسات الكوتشنج.
- مرحلة المتابعة والرعاية اللاحقة.

وحدد حسين عيادة (2016) خمس مراحل لجلسات الكوتشنج، كالتالي:

1- **المقابلة Meet:** لكسر الحواجز بين الكوتش والعميل، حيث يعتمد عمل الكوتش على بناء الألفة، وجمع المعلومات، وتحليل الشخص الذي أمامه، واختبار رغبته في التغيير وحاجته للمساندة.

2- **الرؤيةVision :** من المهم معرفة المطلوب تحديدا وبكل دقة ما الذي يريده العميل،وما رؤيته بكل دقة. ضروري أن تنطلق الرؤية من ذات العميل، لأن دور الكوتش هو المساعدة فقط.

3- **الخطة The Plan:** وهنا يساعد الكوتش بخبرته ومهاراته العميل ليضع خطته المقترحة للوصول إلى النتيجة أو الهدف، فالكوتش لا يقرر أبدا؛ بل يساند ويقدر التغييرات والخطط..



4- **العملJourney**: يبدأ العميل تنفيذ خطته بشكل عملي، ودور الكوتش هنا بخبرته ومهارته، مساعدة العميل بعدة جوانب (تطوير مهارات المستفيد وأدواته – توجيه العميل للأنفع – تصحيح مسار الخطة إن استدعى الأمر – التحفيز –...) وهكذا..

5- **النجاح Success** : أي الوصول للرؤية التي تم تحديدها منذ البداية...

بكلمات أخرى فإن كل جلسة أو مجموعة جلسات لها هيكل أو مراحل محددة يدركها الكوتش ويخبر بها العميل للوصول إلى تحقيق أهداف البرنامج أو الجلسة، وبالنسبة للعملاء الجدد تكون هناك جلسة تعارفية أولية يتم فيها عمل تقييم لواقعهم، واحتياجاتهم، ومساعدتهم على تحديد أهدافهم، ووضع خطة عمل جلسات الكوتشنج، ويؤكد الكوتش في بداية عملية ممارسة الكوتشنج التأكيد علي الخصوصية والسرية، بمعني أنه سيتم المحافظة علي أسرار العميل، بما يساهم بشعوره بالأمان والصراحة والثقة والانفتاح والاسترخاء، وعدم الخوف من الحديث بحرية.

باختصار جلسة الكوتشنج توفر للعميل مساحة ووقت من التفكير والنقاش حول أحلامه وأهدافه، وما يريد الوصول إليه، وكيفية أن يصل إليه بالمصادقة والمحادثة مع كوتش محترف.

أنواع جلسات الكوتشنج:

تنقسم جلسات الكوتشنج إلى:

1- جلسات شبه علاجية: هدفها تعديل الاتجاهات السلبية والسلوك غير المناسب والعادات السيئة لدي العميل.
2- جلسات وقائية: هدفها إكساب العميل مهارات جديدة.
3- جلسات تطويرية: هدفها التوعية، وتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية لدي العميل.

الفصل الثالث

الكوتشنج

الأنواع - المجالات - الوسائل - المدارس

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- أنواع الكوتشنج: الشخصي ، المهني / الوظيفي، القيادي، الداخلي، الخارجي.
- مجالات الكوتشنج
- أدوات ووسائل جلسات الكوتشنج
- مدة جلسة الكوتشنج
- متي يحتاج العميل إلي جلسات الكوتشنج ؟
- متى تحتاج إلي جلسة أو مجموعة جلسات كوتشنج؟
- مدارس مهنة الكوتشنج
- استراتيجيات مهنة الكوتشنج
- مداخل مهنة الكوتشنج

الفصل الثالث

الكوتشنج

الأنواع - المجالات - الوسائل - المدارس

لمهنة الكوتشنج أنواع عديدة، منها الكوتشنج الشخصي، والمهني أو الوظيفي، والقيـادي، والكوتشنج الداخلي والخارجي، والكوتشنج الفردي والجماعي، وفي الفصل يلقـي الضـوء عـلى أدوات ووسائل جلسات الكوتشنج، والإجابة عن أسئلة، مثل: ما مدة جلسة الكوتشنج؟ متـى يحتاج العميل لجلسات الكوتشنج ؟ متى تحتاج إلى جلسة أو جلسـات كوتشـنج؟ إلى جانـب تناول بعض مدارس واستراتيجيات ومـداخل مهنـة الكوتشـنج، حتـى يتـوفر لـدى أي كـوتش المعرفة اللازمة عن هذه الموضوعات، لنوفر له المهـارات اللازمـة في اسـتخدام هـذه المـداخل والأدوات.

الكوتشنج الشخصي **Personal Coaching**

الكوتشنج الشخصي هو الكوتشـنج الموجـه للأفـراد، ويتمثـل في وجـود عميـل أو مستفيد واحد مع الكوتش، ويمكن تعريفه بأنـه عمليـة مسـاعدة النـاس عـلى تحديـد

وتحقيق الأهداف الشخصية، ومن أهداف الكوتشنج الشخصي مساعدة العميل علي فهم نفسه، وزيادة ثقته في نفسه، وفي الحصول على رؤية سليمة، وتحسين جودة تفكيره، وتحديد أهدافه بشكل جيد ووسائل تحقيقها، وتحقيق الإنجاز والنجاح في الحياة، وغالبا ما يطلق علي الكوتشنج الشخصي كوتشنج الحياة Life Coaching أو التدريب على الحياة.

الكوتشنج المهني أو الوظيفي**Career Counseling**

تعرف الجمعية البريطانية للكوتشنج (2009) الكوتشنج المهني أو الوظيفي أو ما يطلق عليه غالبا بكوتشنج العمل Work Coaching بأنه عملية تطوير معارف ومهارات الشخص بما يساهم في تحسين أداء وظيفته، وكذلك المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها هذا الشخص.

والكوتشنج المهني أو الوظيفي يستهدف تحقيق الأداء العالي والتحسن في العمل، على الرغم من أنه قد يكون له أيضا تأثير على حياة الفرد الخاصة، وعادة ما يستمر هذا النوع من الكوتشنج لفترة قصيرة، ويركز على مهارات وأهداف محددة، وقد يكون الكوتشنج المهني أو الوظيفي موجها لعميل واحد أو لأكثر من عميل لديهم نفس المشكلة أو في موقف مشابه، فعلى سبيل المثال قد يوجه الكوتشنج المهني أو الوظيفي إلى طالب أو خريج أو موظف جديد، وقد يوجه لمجموعة من الطلاب أو الخريجين أو الموظفين الجدد.

ويهدف الكوتشنج المهني أو الوظيفي إلى رفع وعي العميل (الطالب) بنفسه (اهتماماته وهواياته وميوله وقدراته ونمط التعليم الذي حصل عليه ومجموع الدرجات الذي حصل عليه...)، وتقديم معلومات دقيقة عن الكليات والتخصصات بصفة عامة، ومساعدته في ضوء ذلك على اختيار الكلية والتخصص المناسب له، دون التأثر بأي مؤثرات داخلية أو خارجية، ومن أمثلة المؤثرات الداخلية: الحلم الذي يراوده منذ

صغره أن يكون طبيبا أو طيارا أو ضابطا، والانبهار ببعض النجوم في التمثيل أو في الرياضة على سبيل المثال والرغبة في تقليدهم، وعدم وضوح الرؤية، ومن أمثلة المؤثرات الخارجية الخاطئة، رغبات الأهل، ونصائح الأصدقاء، وتأثيرات وسائل الإعلام الجماهيرية، وخاصة السينما والتليفزيون، والصور النمطية الموضوعة حول بعض التخصصات، ونظرا لعدم توفر مثل هذه الخدمة سواء في المدارس أو في الجامعات، نجد كثيرا من العملاء (الطلاب) في حيرة من أمرهم في عملية اختيار التخصص والكلية المناسبين له.

ونظرا لذلك نشاهد على سبيل المثال طلابا كانوا يدرسون تخصص طب، وتركوا هذه الدراسة بعد فترة ليدرسوا إعلام أو علم النفس أو إدارة...

فالكوتشنج المهني أو الوظيفي يهدف إلى رفع وعي العميل (الخريج) بنفسه (اهتماماته وهواياته وميوله وقدراته ونمط التعليم الذي حصل عليه ومجموع الدرجات الذي حصل عليه...)، وتقديم معلومات دقيقة عن الأعمال والوظائف والفرص المتاحة والمسارات الوظيفية المتوفرة، ومساعدته في ضوء ذلك علي اختيار العمل أو الوظيفة أو المسار الوظيفي المناسب له، دون التأثر بأي مؤثرات داخلية أو خارجية خاطئة.

مثل مهارات استخدام الاختبارات التعليمية والمهنية أو الوظيفية منها، مثل اختبارات تحديد الميول المهنية المتعلقة بموضوع اختيار التخصص أو الوظيفة المناسبة للعميل في ضوء اعتبارات عديدة.

أهمية الكوتشنج للمنظمات:

1- مازال الكوتشنج كتوجيه وارشاد وتدريب فعال، مهارة جديدة نسبيا في حقيبة أدوات المشرف، وكيفية توجيه الآخرين تتغير على مر السنين، ومع ذلك فالمدراء الفاعلون على جميع المستويات يعترفون بضرورة تنمية الموظفين الذين يقومون

بالإشراف عليهم، من خلال مساعدة الآخرين على توسيع دائرة إمكاناتهم وتحسين أدائهم يستطيع المدراء والمشرفين الحصول على المزيد من الوقت ليقوموا بالأشياء التي ستحسن من أدائهم.

2- يدمج المدراء والمشرفون الأكثر فاعلية في تنمية موظفيهم مهارة التوجيه الفعال في أسلوب الإدارة الخاص بهم.

3- يجب عدم الخلط بين التوجيه الفعال والإرشاد المهني أو تقييم الأداء، على الرغم من أن الكوتشنج مرتبط بكلا هذين النشاطين ولكن يختلف في أنه عملية مساعدة يومية ومباشرة للموظفين ليتعرفوا على فرصهم في تحسين أدائهم وإمكاناتهم.

4- هذه المهارة تشبه التدريب أثناء العمل، ولكن تفوق ذلك وتتطلب أن يكون لديك المهارات التي تسمح لك بتحليل وسائل تحسين الأداء والتخطيط لإجراءات يقبلها الطرفين وخلق مناخ ملئ بالدعم والعون والتأثير على الموظفين لتعديل السلوك بطرق إيجابية.

5- أوضحت الأبحاث أن الانتاجية وخدمة العملاء مرتبطة ارتباطا مباشرا بطبيعة العلاقات في المنظمة، فعندما يشعر الموظفون بتقديرهم والإنصات لهم والاهتمام بهم ومشاركتهم المسئولية تجد سلوكياتهم إيجابية وأداءهم متميزا، ومع ذلك فمثلما تؤثر طبيعة العلاقات فيما بين العملاء على المنظمة، يمكن أن يؤثر المناخ الذي تحياه المنظمة على طبيعة العلاقات بين العملاء، حيث يتأثر أسلوب اتصال كل فرد ببيئة العمل (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

أسباب عدم اقبال المنظمات على الاستفادة من خدمات الكوتشنج:

هناك أسباب عديدة وراء عدم إقبال كثير من المنظمات على الاستفادة من خدمات الكوتشنج، منها:

1- تحقيق وإنجاز الأهداف المتفق عليها بالتالي لا يرى الموظفين سبباً في التفاعل مع التطوير طالما تم تحقيق المطلوب سابقاً.

2- الميل لعمل المهام الوظيفية بنفس الطريقة والروتين، وبذهنية أننا نعمل هذا منذ سنوات مثلنا مثل غيرنا في الأقسام أو الشركات الأخرى.

3- عدم الوعي بالمناطق العمياء بسبب التخفي وراء الألقاب الوظيفية، أو سنوات الخبرة، أو النجاحات السابقة، أو عدم الوعي بنوع وحجم التقدم المتسارع الذي يحدث على جميع الأصعدة داخلياً وخارجياً.

4- ضعف التحفيز المادي أو المعنوي وغياب التشجيع والمتابعة وتوفير فرص التطبيق من قبل المدراء، حيث يتساءل الكثير من المشاركين، وماذا بعد المشاركة ؟ هل هناك أي عائد مادي أو معنوي؟ والأسوأ من ذلك عدم معرفة المدير بنوع البرامج ومحتواها.

5- مقاومة التغيير خوفاً من الجديد أو فقدان المميزات الحالية أو عدم الرغبة في تقديم أي جهد إضافي، بالتالي أفضل طريقة للاستجابة لأي تغيير هى المقاومة الظاهرة، وأسوأها الخفية التي تظهر الرضا والحضور الجسدي، ولكن في الحقيقة لا تهتم بل تطعن في التغيير أو صاحبه أو المؤسسة.

6- عدم وجود رؤية مستقبلية ملهمة سواء شخصية أو مؤسسية وذاكرة (تاريخ) التغيير المؤسسي، مما يجعل المشاركين غير قادرين على ربط البرامج ومخرجاتها بالاستراتيجية، و متشائمين بسبب حركات التغيير والوعود السابقة التي لم تآتي ثمارها (هاني باحويرث: 2018).

الكوتشنج القيادي:

الكوتشنج المهني أو الوظيفي يقدم كما سبق ذكره للطلاب وللخريجين وللعاملين الجدد على سبيل المثال، بينما الكوتشنج القيادي موجه للمدراء وللقيادات في المنظمات

(أو ما يطلق عليها أحيانا:الوزارات، الهيئات، المؤسسات أو الجمعيات)، أيضا الكوتشنج المهني أو الوظيفي يركز على المهارات الإدارية، بينما الكوتشنج القيادي يركز علي المهارات القيادية.

فالكوتشنج القيادي موجه لإكساب القادة في المؤسسات والشركات وتعزيز قدراتهم القيادية ليصبحوا أكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهداف الكوتشنج القيادي تقديم الدعم والمساندة في موضوعات تتصل بمسئولياتهم والمهام الملقاة عليهم، مثل:

- تعرف الدور القيادي المطلوب من الشخص.
- توضيح الفرق بين القيادة والإدارة.
- توفير مساحة من الحوار لكيفية تحول الشخص إلى قائد فعال وناجح.
- تعرف التغييرات المتلاحقة والمتسارعة في بيئة العمل.
- رصد التأثيرات التي تحدثها هذه التغييرات.
- كيفية التعامل مع هذه التغييرات وتأثيراتها بشكل أفضل.
- فهم طبيعة وخصائص التحديات التي تواجه المنظمة التي يعملون بها.
- توضيح الرؤية والرسالة المستقبلية للمنظمة التي يعملون بها.
- توضيح القيم المناسبة وتحديد الأهداف للمنظمة التي يعملون بها.
- رصد جوانب القوة والضعف في المنظمة التي يعملون بها.
- تحديد الفرص والتهديدات للمنظمة التي يعملون بها.
- تحديد حجم الفجوة بين كل الأمور السابقة (ألطاف حسن: 2015).

ويرى ويز Wise 2010 أن الكوتشنج القيادي هو تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات واعية وتمكينهم ليصبحوا قادة في حياتهم الخاصة، ويتم استخدام المهارات والأساليب النفسية في علاقة فردية لمساعدة شخص ما على أن يصبح مديرا أو قائدا

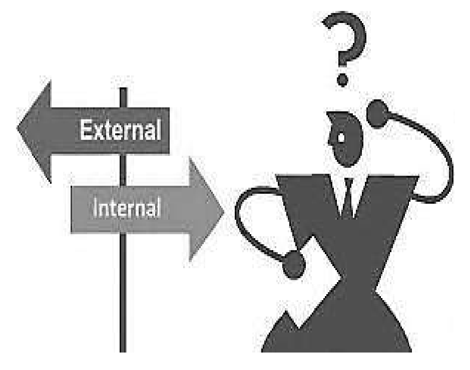
أكثر فعالية، وعادة ما يتم تطبيق هذه المهارات على قضايا محددة في الوقت الحاضر العمل ذات الصلة بطريقة تمكن هذا العميل لدمجها له أو لها في الإدارة الدائمة أو ذخيرة القيادة (بلتيير: Peltier 2010).

استخدام الكوتشنج كمنهج قيادي يعزز مفهوم الاهتمام بالأفراد، والعلاقات،، والتغيير والتطلعات المستقبلية للمؤسسة، فالقائد الكوتش ييسر التغيير، ولا يفرضه من خلال استخدام مبادئ، وصفات، ومهارات ونماذج الكوتشنج المختلفة، بالإضافة إلى أن استخدام الكوتشنج يمّكّن القادة من تحويل التحديات والمشاكل المؤسسية إلى فرص تعلم تشاركية للاستفادة منها مستقبلاً، مما يزيد من فرص التعلم الجماعي في بيئة العمل، ويحقق مفهوم القيادة التشاركية، أو المنظومة المتعلمة (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

وفي دراسةٍ حديثة قام بترجمتها نبيل آل عبد السلام (2018) شملت مجموعة من القيادات العليا قامت بها جامعة ستانفورد بالمشاركة مع مجموعة (ذا مايلز)، استنتجت أن ثلثي الرؤساء التنفيذيين لا يُحَبّذون تلقّي مشورات خارجية على قراراتهم القيادية، على الرغم من أن أغلبهم أكثر قابلية على تلقي بعض الاقتراحات والنصائح من كوتش خاص، ففي هذه الدراسة التي شملت 200 من القيادات العليا كالرؤساء التنفيذيون وأعضاء مجالس الإدارات وبعض المدراء التنفيذيون، تم طرح مجموعة من الأسئلة حول كيفية تقبّل هذه القيادات للنصائح والآراء فيما يخصّ وظائفهم القيادية.

الكوتشنج الداخلي والكوتشنج الخارجي:

الكوتشنج الوظيفي أو المهني يمكن تقسيمه إلى كوتشنج داخلي وكوتشنج خارجي، ففي الكوتشنج الداخلي يتم تطوير مهارات الكوتشنج الخاصة بالمنظمة، من



خلال تدريب العاملين في قسم أو إدارة الموارد البشرية الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العاملين في المنظمة على الكوتشنج، من خلال توفير عدد من البرامج في هذا الموضوع يتولي تقديمها مركز تدريب أو مراكز تدريب معتمدة ومتخصصة في الكوتشنج، أما الكوتشنج الخارجي فيتمثل في إحضار كوتش معتمد وماهر من الخارج، والتعاقد معه لتنفيذ جلسات الكوتشنج مع المعنيين داخل المنظمة سواء كانوا عاملين أو مدراء أو قيادات.

والسؤال هنا كيف يختار الرئيس التنفيذي الكوتش المناسب لمنظمته ؟ يجب اختيار الكوتش الذكي المفعم بالحيوية، ذو خلفية بديهية بالأعمال والمؤسسات، وحياديا في تقييمه وليس انحيازيا، وبإمكانه تكييف طريقة توجيهه مع احتياجات الفرد وليس نهجا ونمطا مقولبا، فالكوتش الجيد لا يجعل الشخص يشعر بالخيبة والإحباط في نفسه، ولكن يشركه في كل مراحل الجلسات بحيث يستيقظ المدير التنفيذي في صباح اليوم التالي وهو متحمس لمحاولة شيء جديد أو فعل أشياء مشابهة بطرق مختلفة (نبيل آل عبد السلام: 2018).

مميزات وعيوب الكوتشنج الداخلي والخارجي:

لكل من الكوتشنج الداخلي والخارجي له مميزاته وله عيوبه.. فمن مميزات الكوتشنج الداخلي: يوفر النفقات ويختصر الوقت ويحافظ على أسرار المنظمة، بينما مميزات الكوتشنج الخارجي: كفاءة تنفيذ عالية، تعامل مع خبرات ومنظمات مختلفة، يقدم تغذية عكسية خالية من أى تأثير، حماس أكبر، موضوعية أكثر.

أيضا أثبتت البحوث والدراسات أن العاملين يميلون إلى مناقشة القضايا الحساسة بالعمل بحرية أكبر مع أشخاص خارج المنظمة، فوجود كوتش من خارج المنظمة يضيف شعوراً بالأمان لدى الموظف حين يتحدث عن مشاكله مع مديره مثلاً، بينما قد لا يجد هذه الفرصة حينما يكون الكوتش أحد أعضاء المنظمة، فضلاً أن

يكون الكوتش هو مديره المباشر الذى يوجد المشكلة معه (عبداللـه اليحي: 2018).

ومن عيوب الكوتشنج الداخلي تعمد كثير من تلك المنظمات إلى رفع مهارات موظفيهم (المدراء مثلاً)، ليكونوا قادرين على تقديم جلسات الكوتشنج للموظفين الآخرين، مما قد يضيف عبئاً وظيفياً على ذلك المدير، فهو يقوم بتنفيذ الكوتشنج بالإضافة إلى تنفيذ مهامه الأساسية، بينما من عيوب الكوتش الخارجي ارتفاع التكلفة، وهو بلا شك تحدٍ مهم أمام المنظمة، تحتاج معه أن توازن بين التكلفة الإضافية لاستجلاب كوتش خارجى والفوائد التى ستعود على المنظمة، وبالتالى نجاح المنظمة ككل، أيضا قد يواجه الكوتش الخارجى تحدياً يتمثل فى قلة معرفته بسياسات وثقافة المنظمة بالإضافة إلى حاجته لبعض الوقت ليكسب ثقة المستفيدين منه (عبداللـه اليحي: 2018).

يشير نبيل آل عبد السلام (2018) إلى أنه عادة عندما تكون الأمور تحت السيطرة بشكل جيد في المؤسسات أو الشركات يكون اكتشاف المناطق العمياء صعباً، فمن السهولة أن يكون تركيز الرؤساء التنفيذيون باتجاه النجاحات التي يحققونها، ولكن المناطق العمياء إن وُجدت فبإمكانها أن تكون مدمّرة، لكل النجاحات عندما تُجبِر الظروف الشركة أن تتجه إلى اتجاه آخر، وفي هذه الظروف يُستحسن أن يكون هناك طرفاً محايدا وجيدا؛ كمرآة تُظهر هذه المناطق العمياء للرؤساء التنفيذيون، ولكي يوجه دفة القيادة بنجاح وإحكام، فإن كل فرد داخل المؤسسة له أجندة من أي نوع كان، وهذا يجعل الكوتشنج أداة نادرة آمنة وفي الوقت نفسه مُحَفّزة للرئيس التنفيذي للتفكير في الأطر التي تخص المصلحة العليا للمؤسسة، فمهمة الكوتش هي تمكين الرئيس التنفيذي للنجاح كقائد في المؤسسة (نبيل آل عبد السلام: 2018).

وهنا نتساءل هل هناك علاقة بين الكوتشنج والوصول إلى القمة ؟

في الحقيقة هذا أمر شائع إلى حد ما في شركات التكنولوجيا، مثل ديل، وجوجل، وغيرها، حيث تم جلب كوتش ومستشارين لمساعدة المدراء التنفيذيين الشباب، فمثلا

"جاك ويلش" يعد مثالا بارزا من كبار قادة الأعمال الـذين عملـوا مـع كـوتش، فالعلاقـة بـين الكوتشنج والوصول إلى القمـة توجـد عنـدما تـؤمن القيـادات في الـتعلم والتطـوير المسـتمر، فالقيادات العليا تسـعى بهـذا الفكـر لوجـود النخبـة مـن مجـالات الكوتشـنج والاستشـارات والتدريب ؛ ليكونوا يد عـونٍ عنـد هيكلـة الموضـوعات ولعـب أدوار التحـدي والتفكـير عنـد الموظفين والقيادات (نبيل آل عبد السلام: 2018).

ويؤكد العديد من المدربين أن نظام الكوتش الخارجى أفضل مـن الـداخلي، لأنـه يـدعم النجاح بشكل كبير، ويتفوق بوضوح فى رفع الإيجابية والحافزية لدى العاملين، وله قدرته على فتح الخيارات بحكم استقلاله عن المنظمة وانفتاحه على العالم دون قيـود الانـتماء للمنظمـة إذا أخذنا بالاعتبار طبيعة النفس البشرية وجوانبها النفسية (عبدالـلـه اليحي: 2018).

الكوتشنج الفردي والكوتشنج الجماعي:

الكوتشنج الفردي Individual Coaching هو الموجه لعميل بمفرده، وفي هذه الحالـة يطلق عليه الكوتشـنج الشـخصي، أمـا الكوتشـنج الجماعـي Group Coaching فهـو موجـه لمجموعة من العملاء بينهم رابط معين أو سمات أو خصائص مشتركة أو مشكلة واحدة.

مجالات الكوتشنج:

حدد أحمد البدري (2018) سبعة مجالات للكوتشـنج، وهـى المجـال (الصـحي - العائلي - المالي- الفكري- الاجتماعي- المهني- الروحي)، ويمكن ممارسـة الكوتشـنج في كـل مجـالات الحيـاة والعمـل، مثـل: مجـال العلاقـات الشخصـية، ومجـال العلاقـات الاجتماعية، والمجال الصحي، والمجال الريـاضي، والمجـال الأكـاديمي، أيضـا مـن الممكـن ممارسـة الكوتشـنج في أمـاكن عديـدة، مثـل: المـدارس والكليـات والمستشـفيات وفي مـنظمات العمـل وفي أنديـة ومراكـز الشـباب وفي مؤسسـات رعايـة الأسرة والمـراهقين

والمسنين ومتحدي الإعاقة، وهناك من يحدد بعض مجالات الكوتشنج، مثل: كوتش الحياة، وكوتش العلاقات، وكوتش تنفيذي، وكوتش اكتشاف الذات، وكوتش صعوبات التعلم، والكوتش المهني.

ويعتبر المجال الرياضي Sport Coaching هو أول مجال تم ممارسة مهنة الكوتشنج فيه، حيث أن مدرب الفريق الرياضي أصبح لقبه الشائع كوتش الفريق الرياضي، نظرا لأنه بالفعل يمارس معظم أسياسيات مهنة الكوتشنج مع أعضاء الفريق سواء علي المستوي الفردي أو الجماعي، من هذه الأساسيات.. التدريب بالمعايشة، والتوجيه، والإرشاد، والنصح، وتحسين المهارات وتنمية القدرات...



أيضا من الممكن ممارسة هذه المهنة في المدرسة، فمثلا يعمل الكوتش على تجهيز الطالب بمهارات الدراسة المطلوبة للنجاح أكاديميا، وهذا النهج يختلف عن الدروس العادية التي تسعى لتحسين أداء الطالب في موضوع معين.

مجال ثالث هو الكوتشنج في الكليات، حيث تعد هذه المهنة بمثابة تدخل مفيد لدعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في المؤسسات التعليمية، فالكوتش بالنسبة للطلاب يعمل علي تسهيل التعاون فيما بينهم لتحسين الدرجات والمهارات، سواء الأكاديمية أو الاجتماعية، أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، فإن

الكوتش يمكن أن يساعدهم علي التوافق مع التحولات والتغييرات المعاصرة لممارسة أدوار جديدة تتناسب وطبيعة هذه التحولات والتغييرات.

أدوات ووسائل جلسات الكوتشنج:

من أدوات جلسات الكوتشنج اجراء بعض الاختبارات النفسية والاجتماعية والمهنية، وعمل أشياء محددة أو القيام بمهام معينة في الحياة أو في العمل، ويتم التواصل بين الكوتش والعميل باستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة، مثل: المقابلة، والزيارة المنزلية، والتليفون، وعبر تطبيق سكايب، ووسائل التواصل الاجتماعي (مثل: الفيسبوك والواتس آب والتويتر والأنستجرام والفايبر...).

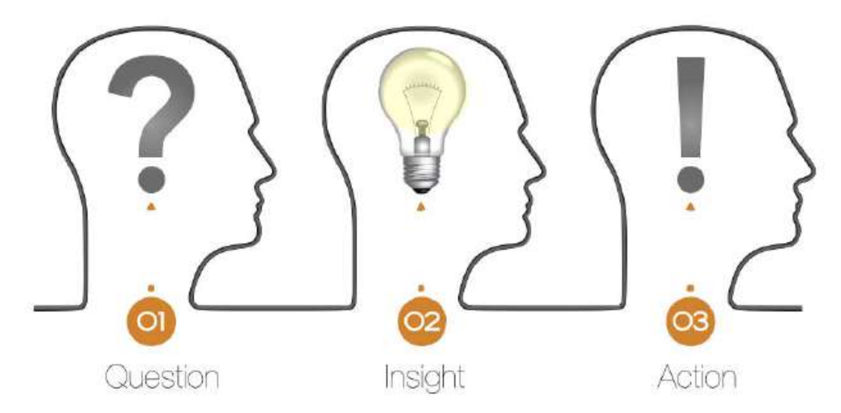
مدة جلسة الكوتشنج:

تتراوح المدة الزمنية لجلسة الكوتشنج ما بين 30-45 دقيقة، ولحصد أفضل ثمار الكوتشنج يستحسن أن تتم جدولة جلسات أو مكالمات الكوتشنج بواقع جلسة أو مكالمة واحدة أسبوعياً ؛ بحيث يتمكن العميل من التدرب على طرق تفكير جديدة، وأخذ خطوات عملية مدروسة نحو تحقيق أهدافه، ولكي نضمن استمرارية التغييرات إلى أن تتحول إلى عادات راسخة ونمط حياة جديد يرقى لطموحات وأحلام العميل، ويتراوح سعر الجلسة أو المكالمة الواحدة ما بين 50 إلى 100 دولار أمريكي (سائد يونس: 2017).

الأسئلة المفتوحة في جلسات الكوتشنج:

يمكن للكوتش أن يستفيد من الأسئلة التالية في إدارة وتوجيه جلسات الكوتشنج واستخدامها في جمع البيانات والمعلومات المطلوب معرفتها من العميل:

- ما الصعوبات التي تواجهك في الحياة، وفي العمل ؟
- ما قيمك في الحياة، وفي العمل ؟



- ما أهدافك في الحياة، وفي العمل
- إلى ماذا تطمح لأن تكون في المستقبل؟
- كيف تكون مبدعاً في عملك؟
- ما الأشياء التي يمكنك فعلها؟

متى يحتاج العميل إلى جلسات الكوتشنج؟

أسباب حضور العميل جلسات الكوتشنج:

- وجود تحدي ما يواجه العميل، ولايستطيع التعامل الفعال معه.
- هناك فجوة في المعرفة أو المهارة أو الموارد لدي العميل.
- هناك نقص في الثقة لدي العميل.
- هناك رغبة لدي العميل في تسريع النتائج المراد تحقيقها أو الوصول إليها.
- تحديد خطة حياتية (هدف) وكيفية تنفيذها أو كيفية تحقيق هذا الهدف.
- لدى العميل حيرة في اتخاذ قرارا مهم أو تحديد مسار معين، مثل تحديد ومعرفة التخصص المناسب، أو نوع الدراسة، أو العمل، أو الوظيفة، أو اختيار الزواج أو الزوجة، أو موعد الإنجاب المناسب...

- رفع الأداء الشخصي أو المهني.
- عدم وضوح أو قلة وعي بالذات والمستقبل لدي العميل.

متى تحتاج لجلسات الكوتشنج؟

إذا أردت أن:

1- ترفع وتحسن من مستوى أداءك وإنجازك في الحياة بصورة عامة.

2- تقرب الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب.

3- تطور وعيك وعلاقتك بنفسك والآخرين والحياة.

4- تعرف التخصص والوظيفة والدور المناسب لك في الحياة.

5- تزيد من الانضباط والمسؤولية الذاتية ومستوى التحفيز لديك.

6- توازن بين أدوارك الحياتية المخلتفة.

7- الوصول إلى هدف ما (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

مدارس مهنة الكوتشنج:

يمكن تحديد مدرستين في الكوتشنج، هما:

1 المدرسة المساعدة والمرشدة:(**Assistant**)

أحيانا يطلق عليها المدرسة الميسرة، وأخري يطلق عليها المدرسة البريطانية، هذه المدرسة تتبني وجهة نظر هى أن العملاء المستهدفين من عملية الكوتشنج لديهم جميع الإجابات والحلول، ونحن فقط نساعدهم على اختيار الأمثل، أو الأفضل أو الأنسب، في ضوء خصائصهم ومعارفهم، وقدراتهم، والظروف المحيطة بهم، ونقوم بدور الميسر لهم Facilitator في عملية اتخاذ القرار، ففلسفة هذه المدرسة هو أن الكوتشنج ليس تدريب واكساب مهارات فقط ؛ إستثارة وتحفيز التفكير الخلاق لدي العميل؛ ليصل إلى أقصى استفادة لطاقاته وامكاناته، من خلال أدوات عديدة، مثل الأسئلة الذكية.

2 المدرسة الفكرية النشطة(**Active**) :

أحيانا يطلق عليها المدرسة الشريك، وأحيانا أخرى يطلق عليها المدرسة الأمريكية، تتبنى هذه المدرسة أن الكوتش يجب أن يلعب دور الشريك، بمعني أن يشارك ببعض خبراته مع العم يل، وأن يكون مشاركا نشطاً بما تعلمه من معارف ومهارات وخبرات، ويستثمر جميع معارفه ومهاراته وخبراته في عملية التوجيه الفعال، ويحقق مبدأ الشراكة مع العملاء المستهدفين، فالكوتش الماهر هو الذي يختار المدرسة المناسبة حسب كل حالة، أو يجمع بينهما حسب كل مرحلة من مراحل جلسات الكوتشنج.

استراتيجيات مهنة الكوتشنج:

لمهنة الكوتشنج استراتيجيات عديدة، وعلى الكوتش أن يختار الاستراتيجية المناسبة لكل عميل، ومن هذه الاستراتيجيات:

1 استراتيجية التفاعل الاجتماعي **Social Interaction Strategy**:

تؤكد على تنمية التفاعل والعلاقات الاجتماعية لدى العميل مع الآخرين المحيطين به في أسرته، وفي مدرسته، وفي عمله، وفي المجتمع المحلي الذي يقطن به.

2 استراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير **The Rational Strategy**:

تؤكد على تنمية قدرات العميل على اكتساب المعارف والمفاهيم المطلوب توصيلها، كما تعني بتنمية القدرات الخاصة بالتفكير الابتكاري، وأساليب دراسة وتشخيص المشكلات وحلها.

3 استراتيجية تعديل السلوك **Behavior Modification Strategy**:

ترجع نشأة هذه الاستراتيجية إلى محاولات تطبيق مفاهيم ونظريات علم النفس السلوكي علي العملية التدريبية، وعمادها هو ترتيب الخبرات التعليمية / التدريبية بصورة تسمح بتشكيل السلوك النهائي المحدد بدقة في العميل عن طريق أساليب التعديل أو التدعيم أو التعزيز أو الإحلال.

4 استراتيجية النمو الشخصي **Personal Growth Strategy**:

تركز هذه الاستراتيجية علي الأنشطة التدريبية والخبرات الحياتية التي تـؤدي إلى النمـو الشخصي للعميل، وتحقيق ذاته، ومعاونته على فهم جوانب القوة والضعف في شخصيته.

أخيرا... على الكوتش الكفء والفعال أن يختار الاستراتيجية المناسبة لكـل عميـل، ولكـل جلسة كوتشنج يقوم بها، ولكل مرحلة من مراحل جلسات الكوتشنج.

الفصل الرابع

الكوتشنج

والمهـن الأخـرى



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

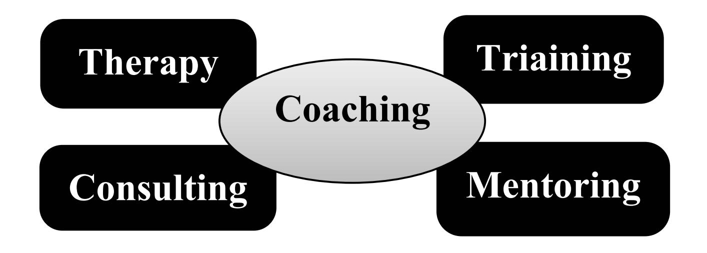
- الكوتشنج والتعليم
- الكوتشنج والتدريب
- الكوتشنج والتوجيه
- الكوتشنج وعلم النفس
- الكوتشنج والطب النفسي
- الكوتشنج والإدارة
- الكوتشنج والخدمة الاجتماعية

الفصل الرابع

الكوتشنج

والمهن الأخرى

هناك فرق بين الكويتشينج وعلـوم ومهـن أخـرى، مثـل: التعلـيم، والتـدريب، والعـلاج، والإرشاد، والتوجيه، والاستشارات، والمتابعة، وعلم النفس بصفة عامة، وعلـم الـنفس النجـاح بصفة خاصة، والبرمجة اللغوية العصبية، وإدارة الذات، وطريقة خدمة الفرد في مهنة الخدمة الاجتماعية، وفيما يلي توضيح للفرق بين مهنة الكوتشنج وبعض العلوم والمهن..



الكوتشنج والتعليم:

يعتبر التعليم Education حق من الحقوق الأساسية اللازمة لكل أفراد المجتمع، وهـذا يستلزم وجود اهتمام كامل وشامل بكل الحاجات الاجتماعية والتعليميـة والنفسـية للمـتعلم وأسرته، ويحتل التعليم مكانة متميزة في منظومة الرعاية الاجتماعيـة لمختلـف الـدول، حيـث يمثل أفضل استثمار ممكن، وتعتبر المدرسة إحدى المؤسسات التعليمية التي تقـدم الخـدمات التعليمية للتلاميذ، بدءاً من سن السادسة حتى سن ما قبـل الـدخول إلى الجامعـة؛ ليحصـلوا على العلم والمعرفة والتربية السليمة.

ويعد التعليم من أهم ركائز التنمية البشرية في أي مجتمع، لما يؤديه من وظائف مهمة في حياة الفرد والأسرة، بالإضافة إلى ارتباطه ارتباطاً قوياً بكثير مـن مـؤشرات التنميـة الأخـرى، ويطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفـرد الناشـئ في المؤسسـات التعليميـة (المدارس والمعاهد والجامعات)، وهى عملية تهدف إلى.. تزويد الطلاب بالعلوم والمعـارف في إطر ومجالات معينة، وإعدادهم فكرياً وعقلياً واجتماعياً، تأهيلهم للحياة العملية، وذلك من خلال إكسابهم المهارات المناسبة والمطلوبة لممارسة حرفة معينة أو مهنة معينة.

ويعرف التعليم بأنه عملية نقل المعارف والمعلومات من المعلـم إلى المـتعلم باسـتخدام بعض الوسائل التعليمية، وهناك فروق بين التعليم والكوتشنج، منها:

- المدرس يتحدث والطالب ينصت، بينما الكوتشنج ينصت، والعميل يتحدث.
- المدرس ينقل المعرفة، بينما الكوتش يطرح الأسئلة لتعزيز الفهم والوعي.
- الطالب تنقصه المعرفة والخبرات، بينما العميل لديه معرفة وخبرات، وإن كـان في حاجـة إلى زيادة هذه المكونات.
- العلاقة بين المدرس والطالب، علاقة من أعلى إلى أسفل (اتصال رأسي)، بينما العلاقـة بـين الكوتش والعميل، علاقة متساوية (اتصال أفقي).

الكوتشنج والتدريب:

من تعريفات التدريب Training هو:

1- عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.



2- عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات، بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.

3- عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.

4- عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته، وحتى آخر حياته، وفقاً لاحتياجاته كفرد، أو كأحد العاملين، أوكعضو في المجتمع.

5- عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

6- عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنيا وسلوكيا وفنيا، لمقابلة احتياجات المحددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

7- عملية إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها، لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.

8- عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية، لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين، والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

9- عملية نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

10- نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

11- نظام يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.

12- مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.

13- التطوير ويقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات معارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه..

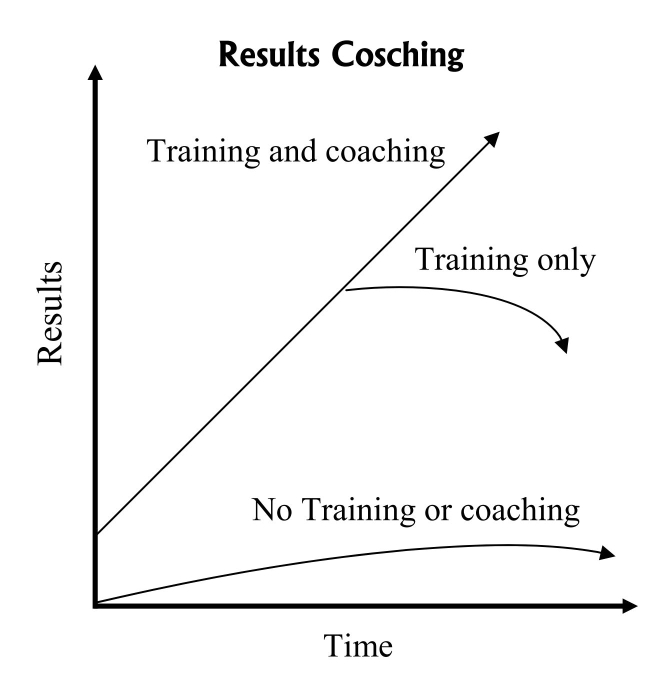
"عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية احتياجات الفرد التدريبية الحالية والمستقبلية، من خلال زيادة معارفه، وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة" (مدحت أبو النصر: 2005).

وهناك فروق بين التدريب والكوتشنج، منها:

- التدريب يرتكز بصورة عامة على المدرب وقدرته على شرح وعرض المعلومات والاتجاهات والمهارات ذات العلاقة لمجموعة من المتدربين في سياق زمني ومكاني

محدد ينتهي غالبا بانتهاء عملية التدريب، وعبر مادة وأنشطة تدريبية محددة ومعدة مسبقا من قبل مدرب البرنامج، بينما الكوتشنج هو حوار متبادل وعملية نمائية تطويرية مركزة على العميل وماذا يريد بصورة خاصة، وأيضا عملية مستمرة يتم تحديد اطارها الزمني الكوتش والعميل معاً تبدأ من يوم إلى سنة (حسب نوع البرنامج).

- التدريب أحد الخيارات المطروحة أمام الكوتش، ولكن ليس الخيار الوحيد، حيث أن هناك تحديات يواجهها العميل تحتمل أكثر من احتمال وأكثر من اتجاه ولايمكن الإجابة عليها بإجابة واحدة محددة إلا بعد الاستماع والإنصات، ومحاورة وإثارة أفكار العميل أو المتدرب مع الكوتش، بينما الكوتش يركز على تمكين العميل للوصول إلى الإجابات والخيارات المناسبة من بيئته ومن داخل نفسه، وليس عبر نقل معلومة ما أو تدريبه على مهارة ما، كما يحدث في التدريب أو التدريس.



فالكوتش ليس مـدربا بـالمعني التقليـدي للتـدريب، وفي المقابـل العميـل لـيس متـدربا يحتاج من يلقنه بعض المعلومات لمـدة تمتـد مـن 3 أيـام إلي 5 أيـام كـما العـادة في الغالبيـة العظمي من البرامج التدريبية، على عكس ذلـك فـالكوتش والعميـل ينخرطـان في علاقـة بـين راشد أو ناضج، ويعملان معا أو سوياً كفريق متعاون، لكل شخص مسؤولياته المحددة مسبقاً والتي يـتم مناقشـتها مـع الكـوتش؛ لتحديـد أهـداف واحتياجـات العميـل وكيفيـة تحقيقهـا وإشباعها.

وفي ضوء الشكل السابق سنجد أن...

النتائج بدون تدريب وكوتشنج ستكون محدودة، بينما تزداد النتائج بعـد التـدريب، إلا أن النتائج ستكون أكثر وتزداد مع الوقت في حالة تقديم التدريب والكوتشنج معا.

الكوتشنج والتوجيه: **Conseling & Guidance**

عرف ميلر Miller التوجيه بأنه عمليـة تقـديم المسـاعدة للأفـراد، لـكي يصـلوا إلى فهـم أنفسهم، واختيار الطريق الصحيح والضروري للحيـاة، وتعـديل السـلوك؛ لغـرض الوصـول إلى الأهداف الناضجة والذكية والتي تصحح مجرى الحياة.

أيضا يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى مسـاعدة الشـخص؛ لكي يفهم ذاته، ويعرف قدراته، وينمي إمكاناته، ويحـل مشـكلته؛ ليصـل إلى تحقيـق توافقـه النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني.

والكوتشنج قريب جدا من فكـر التوجيـه، فهـو يسـتخدم ويسـتفيد مـن التوجيـه عنـد العمل مع العميل؛ لتوجيهه إلي الأهداف، وإلي تحديد حاجاته ومشكلاته وموارده والتخصـص المناسب له، والعمل المناسب له، بهدف تحقيق النجاح الشخصي والمهني، أو لتحقيق النجـاح في الحياة وفي الدراسة وفي العمل.

الكوتشنج وعلم النفس:

تتكون كلمه علم النفس Psychology (سيكولوجي) في اللغة الإنجليزية من مقطعين لهما أصل يونانى هىPsyche وهى تشير إلي الحياه أو الروح، أما المقطع الثانى logos فهو يفيد معنى العلم أي البحث الذى له أصول منهجية علمية، وعلم النفس هو أحد العلوم الانسانية، وهو الدراسة العلمية للسلوك الإنساني ودوافعه، والشخصية الإنسانية، والعقل البشري ووظائفه (وخاصة وظيفة التفكير والإدراك)، والأمراض النفسية والعقلية لدي الإنسان، وهناك من عرَّف علم النفس بأنه العلم الذى يدرس سلوك الإنسان، بهدف للوصول إلى معرفة دقيقة لهذا السلوك، وهذه المعرفة تدور على ثلاثة محاور:

- الأول: وصف سلوك الإنسان وصفا دقيقا سواء كان سلوك سوي أو غير سوى.
- الثانى: تفسير هذا السلوك لمعرفة أسبابه ودوافعه.
- الثالث: محاولة التنبؤ بهذا السلوك، أى توقع ماذا سيكون سلوك أي شخص إذا وضع فى ظروف معينة، ومن ثم التحكم فى هذا السلوك وضبطه وتعديله.

كذلك تشير كلمة علم النفس إلى تطبيق المعارف على مجالات مختلفة من النشاط الإنساني، بما فيها مشكلات الأفراد في الحياة اليومية، ومعالجة الأمراض النفسية والعقلية، ومن أهداف علم النفس التوصل إلى فهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه.

لعلم النفس فروع عديدة، مثل: علم النفس (التجريبي، الفسيولوجى، النمو، الاجتماعي، التربوي، الصناعي، الرياضي، العلاجي النفسي، الإرشادي النفسي، السياسي، السياحي، المرضي، علم النفس الجنائي، علم النفس الأمني، علم النفس القانوني، علم النفس البيئي، علم النفس الاحصائي، علم النفس الحربي (علم النفس العسكري)، علم النفس اللغوي، علم نفس السعادة، علم نفس النجاح أو الانجاز، ويطلق علي

الأخيرين علـم الـنفس الإيجـابي، ومـن أهـم مـدارس علـم الـنفس: مدرسـة التحليـل الـنفسي (المدرسة الفرويدية) والمدرسة السلوكية...

ومهنة الكوتشنج تلجأ إلى علم النفس، لفهم السلوك الإنساني للعملاء، ودوافـع السـلوك لديهم، ولتحقيق الفهم الـدقيق للشخصـية الإنسـانية للعمـلاء، وتحديـد خصائصـها وأنماطهـا وأمراضها، أيضا تستفيد المهنة من علم النفس في معرفة مراحل النمو لدي العملاء، وذلك من حيث الخصائص والحاجات والمشكلات.

كـذلك يقـدم علـم الـنفس معرفـة مهمـة لمهنـة الكوتشـنج للمسـاعدة في فهـم الأدوار الاجتماعية (الفعلية والمتوقعة والمثالية) التي يمارسها العملاء، والصراع الذي يمكن أن يحـدث بـين هـذه الأدوار، أيضـا تسـتفيد مهنـة الكوتشـنج بصـفة خاصـة مـن علـم الـنفس النجـاح Psychology of Success في فهم معني النجاح وأهميته وأنواعه، ومفاتيح وقواعـد النجـاح، وكيفية تحقيقه، والصعوبات التي تعوق النجاح وكيفية التغلب عليها.

فالعلاقـة بـين الكوتشـنج وعلـم الـنفس، أن الأولي مهنـة والثانيـة علـم، والأولي تقـدم الممارسة المهنية، والثانية تقدم المعرفة المطلوبة لتحقيق الفهم.

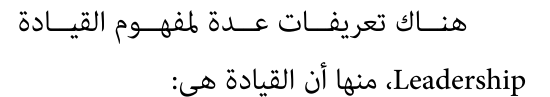
الكوتشنج والطب النفسي:

ترى بعض الكتابات أن الكوتشنج أقرب إلى العلاج النفسي ولكن دون قيـود قانونيـة وتنظـيم الدولة للأطباء النفسيين، فالكوتشنج ليس علاجاً نفسياً أو عقليا، فهو يختلف كلياً عن هـذه الأنـواع من العلاجات، بمعني أنه لا يعالج الأمراض النفسـية والعقليـة، لأن ذلـك عمـل وتخصـص الطبيـب النفسي أو الأخصائي الـنفسى، حيـث يهـتما بدراسـة وتشـخيص وعـلاج مثـل هـذه الأمـراض، بيـنما الكوتشنج على العكس من ذلك يتعامـل مـع النـاس الطبيعيـين - ولـيس مـع المـرضي النفسـيين أو العقليين – ولكن لديهم صعوبات وتحديات في تحقيق أهـدافهم بالصـورة المطلوبـة والمناسـبة، وفي تحقيق التوازن والسعادة والنجاح في حياتهم أو في عملهم، بمعني أن العلاج النفسى يهـتم ويتعامـل

أساساً مع المرضى Patients، بينما فى الكوتشنج يـتم التعامـل أساسـاً مـع الأسـوياء Normal Persons، أو ما نطلق عليهم العملاء Clients.

أيضا الطبيب النفسي والأخصائي النفسي يمـيلا عـادة إلى التركيـز عـلى المـاضي ومشـكلات العميل النفسية والعقلية والسلوكية أو غيرهـا، ومـن ثـم تشـخيص المشـكلة وتقـديم العـلاج الطبي لها (غالبا ما يكون دواءً) في حالة الطبيب النفسي أو تقديم استشـارة نفسـية في حالـة الأخصائي النفسي، بينما الكوتش يركز في الغالب عـلى حـاضر ومسـتقبل العميـل، ولـيس عـلى ماضيه، فهو لا يتعامل مع المشكلات النفسية أو العقلية أو السلوكية بمختلـف أنواعهـا، وإنمـا يتعامل مع شـخص يواجـه مجموعـة مـن التحـديات في الحيـاة أو العمـل ويريـد أن يـديرها بطريقة أكثر فعالية، أو شخص يريد أن يتخذ قرار أو اختيار ما مثل: نوع الدراسة، التخصـص، العمـل أو الوظيفـة، أو اختيـار الـزوج أو الزوجـة، أو موعـد الإنجـاب المناسـب، فـالكوتش لايشخص ولايصف طرق للعلاج؛ بل يثـق في إمكانـات ومـوارد الإنسـان متـى مـا سـنحت لـه الفرصة المناسبة ليتعرفها ويستثمرها الاستثمار الأمثل، فهو يركـز عـلى نقـاط القـوة الإيجابيـة لدى العميل، بينما العلاج النفسى يركز على نقاط الضعف لديـه، فـالعلاج الـنفسى أقـدم مـن الكوتشنج وهو أحد الدعائم التى قامت على أكتافها مهنة الكوتشنج.

الكوتشنج والقيادة:



هنـــاك تعريفـــات عـــدة لمفهـــوم القيـــادة Leadership، منها أن القيادة هى:



1- فن التأثير في الآخرين لإيجاد سـلوك معـين أو تغييره لتحقيق أهداف معينة.
2- صـفات تتـوفر في شـخص يطلـق عليـه لقـب قائــد، مـــن هـــذه الصـــفات: الحـــرص عـــلى

العمل والرغبة في التقدم في العمل، وتحقيق الأهداف والاستعداد الفطري لتحمل المسئولية، والحزم في القرارات، والود تجاه الآخرين، والقدرة على التصرف، والإصرار على النجاح.

3- ليست مجرد موهبة وصفات شخصية في بعض الأفراد، بل هى مدى التفاعل الإيجابي للفرد مع الموقف ومع الآخرين، بما يؤدي إلي التصرف السليم والمناسب إتجاه هذا الموقف وإتجاه هؤلاء الآخرين.

4- عملية يقوم فيها القائد بمعرفة وتحديد احتياجات الآخرين العاملين معه، ويجيد وسائل تحقيقها بشكل ودي.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها:

فن وعملية وقدرة شخص يسمى القائد على التأثير فى الآخرين وتجميعهم حول تحقيق هدف مشترك، بشكل ودي وليس قسري، ودون الاستناد الى السلطة التي تمنحها له المنظمة.

هناك فرق بين الإدارة والقيادة:

- الإدارة تركز جهودها على العمليات والأشياء والأنظمة والحاضر وكفاءة سير العملية الادارية، بينما القيادة علي عكس الإدارة تهتم بالناس والعلاقات والمستقبل والتغيير والتطلعات المستقبلية للمنظمة.
- المدير يأمر، والقائد يوجه.
- المدير يطلب الطاعة، والقائد يطلب المشاركة.
- المدير يستخدم السلطة التي تمنحها له المنظمة، والقائد يستخدم قدرته المتميزة على التأثير في الآخرين بالود وليس بالقسر.
- المدير يركز على انجاز المهام، والقائد يركز على الاثنين: الناس والعلاقات وانجاز المهام.
- المدير رئيس، والقائد ميسر ومسهل ومدرب وموجه.

- المدير يضع أهداف وخطط قصيرة ومتوسطة المدى، بينما القائد يطور أهداف وخطط عمل متوسطة وطويلة المدى...

هذا ويمكن أن نقول بأن... هناك علاقة قوية بين الكوتشنج والقيادة، فكلهما له نفس الفلسفة والمنطق في التعامل مع الآخرين، فالقيادة عملية بها قائد وتابعين أو مرؤوسين، بينما الكوتشنج عملية بها كوتش وعميل وليس تابع أو مرؤوس. أيضا العلاقة بين القائد والتابعين علاقة شبه رسمية، بينما العلاقة بين الكوتش والعميل أو المستفيد شبه شخصية.

الكوتشنج والإدارة:

الإدارة Management لغوياً: من الفعل يدير Manage بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد، وهذا هو معنى الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager، ومن أشهر تعريفات الإدارة: الإدارة: هى أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية (فريدريك تايلور Fredric Taylor). وهى عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، والقيام بالتوجيه والمراقبة (هنري فايول H. Fayol).

هذا ويمكن تعريف الإدارة بأنها: مهنة وعلم وفن توفير التعاون والتنسيق بين العناصر البشرية والموارد المالية والمادية والمعرفية والتكنولوجية ؛ لتحقيق الأهداف المخططة بكفآة وفاعلية وبصورة رشيدة، أي في أقل وقت وجهد وتكاليف.

ساهمت مهنة وعلم الإدارة بصورة ملموسة في تأسيس مهنة الكوتشنج خاصة في مجال الكوتشنج القيادي والكوتشنج الوظيفي أو المهني، واستفادت مهنة الكوتشنج من كثير من مداخل ونماذج وأدوات الإدارة في تحقيق أهدافها. فنجدها تستفيد من النماذج الإدارية، مثل نموذج SWOT، ونموذج تحديد الأهداف SMARTER، ونموذج عظمة السمكة FISH BONE.

وهناك فروق بين مهنة الكوتشنج ومهنة الإدارة، منها:

- أن مهنة الكوتشنج حديثة جدا ومهنة الإدارة قديمة جدا، مهنة الكوتشنج تهتم بمساعدة العملاء سواء خارج العمل (كوتشنج الحياة Life Coaching) أو داخل العمل (كوتشنج العمل Work Coaching)، بينما مهنة الإدارة تهتم بشكل رئيسي بالعاملين داخل العمل،
- مهنة الكوتشنج تهدف في الأساس إلي تطوير وتنمية قدرات العملاء؛ حتي تكون حياتهم أفضل، ومهنة الإدارة تهتم بتحقيق نفس المهمة للعاملين في المنظمات، ولكن بهدف زيادة الانتاجية وزيادة الأرباح بشكل رئيسي،
- مهنة الكوتشنج ترتكز في عملها على علم النفس والصحة النفسية والبرمجة اللغوية العصبية والخدمة الاجتماعية، بينما مهنة الإدارة ترتكز علي النظريات الإدارية ونظريات القيادة ونظريات السلوك التنظيمي.

الكوتشنج والخدمة الاجتماعية:

فى مواجهة الحياة المعقدة المليئة بالمشكلات والأزمات والضغوط، وفى سبيل قيام الناس بأدوارهم ووظائفهم العديدة والصعبة أحياناً، يحتاج الناس إلى الكثير من الموارد، وإلى مساعدة العديد من المهن، والخدمة الاجتماعية Social Work تعتبر إحدى المهن التى تهدف إلى مساعدة الناس وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم بهدف أن يقوموا بأدوارهم ووظائفهم بشكل أفضل.

إن خصائص الناس والبيئة المحيطة بهم وطبيعة مشكلاتهم هى التى تحدد أهداف عملية المساعدة Helping Process التى ستقوم بها الخدمة الاجتماعية مع هؤلاء الناس، والخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية Human Profession ظهرت حديثاً فى أوائل القرن العشرين، تعمل مع المهن الأخرى لإحداث التغيير الاجتماعى، بل والاقتصادي فى المجتمع بما يحقق أهداف هذا المجتمع من تماسك ورعاية وإنتاج وتقدم.

ويسمى الشخص المهنى الذى يمارس مهنة الخدمة الاجتماعية بالأخصائي الاجتماعي (الاختصاصي الاجتماعي- Social Worker) ذلك الشخص الذى تم إعداده نظريا وميدانياً خلال أربع سنوات بعد مرحلة الدراسة الثانوية العامة - فى مدارس أو معاهد أو أقسام أو كليات الخدمة الاجتماعية.

والأخصائي الاجتماعي يتعاون مع العاملين من التخصصات المهنية الأخرى، مثل (الطبيب، الممرضة، المدرس، مدرس التربية الخاصة، أخصائي العلاج الطبيعى، أخصائي التأهيل المهنى، الإداري...) فى تحقيق أهداف مساعدة الناس وتقديم برامج الرعاية التى يحتاجونها، مثل (الرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية)، ويأخذ هذا التعاون شكل فريق عمل Team Work كنوع من التنسيق والتكامل فى تحقيق الأهداف.

والخدمة الاجتماعية من المهن المقبولة والمعترف بها حكوميا وأهليا، وتستعين بها كثير من المؤسسات الحكومية والشركات (القطاع الخاص) ومنظمات المجتمع المدني، وخاصة الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها، ويمكن تعريف الخدمة الاجتماعية بأنها: "مهنة إنسانية تهدف إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات في تنمية قدراتهم ومواردهم، وزيادة فرصهم فى الحياة، ووقايتهم من المشكلات، وإشباع حاجاتهم، وحل مشكلاتهم، ويتم ذلك فى ضوء موارد وثقافة المجتمع، ومن خلال مؤسسات المجتمع المختلفة أو إنشاء مؤسسات جديدة تظهر حاجة المجتمع إليها".

ولمهنة الخدمة الاجتماعية ثلاث طرق رئيسة Basic Methods هى:

1- طريقة خدمة الفرد Social Case Work
2- طريقة خدمة الجماعة Social Group Work
3- طريقة تنظيم المجتمع Community Organization

الكوتشنج وطريقة خدمة الفرد:

ومن تعريفات طريقة خدمة الفرد، أنها:

1- تتكون من العمليات التي تنمي الشخصية من خلال التوافق الواعي المتأثر بعلقمة الفرد بفرد أخر أو بالناس أو مع البيئة الاجتماعية (ماري ريتشموند: 1922).

2- عملية تمارس في مؤسسات اجتماعية، لمساعدة الأفراد على المواجهة الفعالة للمشكلات التي تعوق أدائهم لوظائفهم الاجتماعية (هيلين برلمان: 1957).

3- نفس طريقة مهنة الخدمة الاجتماعية في مساعدة الأفراد سيئ التكيف الواقعين في مجالها باستغلال طاقاتهم الشخصية والبيئية لتصحيح تكيفهم (فاطمة الحاروني: 1970).

4- فن تستخدم فيه المعارف الإنسانية والمهارة العلاقية لتوجيه كل من طاقات الأفراد وإمكانات المجتمع لتحقيق أفضل درجة ممكنة من الأداء الاجتماعي في حدود فلسفة المؤسسة (عبد الفتاح عثمان: 1980).

والعميل في طريقة خدمة الفرد هو كل من الفرد Individual والأسرة Family. ويمكن تحديد الخصائص الرئيسة لطريقة خدمة الفرد في أنها:



1- طريقة رئيسة في مهنة الخدمة الاجتماعية، تهدف إلى مساعدة الأفراد والأسر الذين لديهم مشكلات فردية أو يواجهون عقبات في أدائهم الاجتماعي.

2- نوع من الخدمات المعروضة والمفروضة في الوقت نفسه إذا تطلب الأمر، وهناك مخاطر سيتعرض لها الفرد أو الأسرة أو المجتمع.

3- ترتكز على قاعدة معرفية منبثقة من العلوم الإنسانية وبصفة خاصة علم النفس..
4- تمارس في العديد من المؤسسات الاجتماعية والتعليمية والصحية والثقافية بواسطة أخصائيون اجتماعيون تم إعدادهم إعدادا مهنيا مناسبا، لمساعدة عملاء هذه المؤسسات أو ما يطلق عليهم المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
5- تنظر إلى أن أي مشكلة هى نتاج تفاعل متبادل بين كل من شخصية العميل والبيئة التي يعيش بها.
6- تستهدف إحداث التأثير الإيجابي للعميل في بيئته لعلاج المشكلة التي تعترضه.

وتهدف خدمة الفرد إلى مساعدة العملاء وأسرهم في إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وحل مشكلاتهم الاجتماعية، وتنمية قدراتهم الشخصية والاتصالية، مما يساهم في علاج المشكلات الفردية والأسرية في المجتمع.

وثمة ستة مستويات لهذا الهدف، يحددها عبد الفتاح عثمان (1980) فى الآتى:

- الأول : وقاية العميل من المشكلات، لمنع ظهورها.
- الثاني : تعديل أساسى في شخصية العميل وظروف بيئته.
- الثالث: تعديل نسبي في شخصية العميل وظروف بيئته.
- الرابع: تعديل كلي أو نسبي في شخصية العميل.
- الخامس: تعديل كلي أو نسبي للظروف البيئية.
- السادس: تثبيت الموقف تجنبا لظهور مشكلات جديدة.

ومهنة الكوتشنج قريبة جدا من طريقة خدمة الفرد في مهنة الخدمة الاجتماعية، وذلك من حيث الأهداف والأساليب، إلا أن مهنة الكوتشنج تستفيد وتسترشد من مهنة التدريب ومهنة الإدارة أكثر، بينما طريقة خدمة الفرد تستفيد وتسترشد من علم النفس والصحة النفسية أكثر.

أيضا مهنة الكوتشنج في أغلب الوقت تتعامل مع العملاء كأفراد، بينما طريقة خدمة الفرد في أغلب الوقت تتعامل مع الأفراد وأسرهم كعملاء لها.

كذلك مهنة الكوتشنج لا تمارس العلاج الاجتماعي وتهتم أكثر بالتدريب والتوجيه والارشاد والتوعية، بينما طريقة خدمة الفرد تهتم بالعلاج الاجتماعي.

الفصل الخامس

الكوتشنج

الأخلاقيات والمبادئ



ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- القيم
- الأخلاقيات
- الأساس القيمي لمهنة الكوتشنج
- مواثيق الشرف / الدساتير الأخلاقية لمهنة الكوتشنج
- مبادئ مهنة الكوتشنج

الفصل الخامس

الكوتشنج

الأخلاقيات والمبادئ

القيم والأخلاقيات والمبادئ أشياء مهمة في حياة أي فرد وجماعة ومنظمة ومجتمع، من منطلق، لأنها عنصر موجة للسلوك الإنساني، ولها دور في اختيار الوسائل والغايات، بل وتساهم في عملية التنبؤ بهذا السلوك، ولا شك في أن القيم والأخلاقيات والمبادئ في كل مجتمع هى نتائج تطور تاريخي طويل، لهذا فهي ضرورية في تكوين واستقرار المجتمع، والمحافظة على حياته الاجتماعية.

فالقيم والأخلاقيات والمبادئ لأي مهنة شيء مهم وضروري جدا، فهي تضع المعايير ومستويات السلوك للشخص الذي يمارس المهنة، بما يساعده على معرفة الصواب والخطأ، والتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، والفصل الحالي يلقي الضوء على بعض قيم وأخلاقيات ومبادئ مهنة الكوتشنج.

القيم **Values**:

القيم هى المبادئ والمقاييس، أو هى صياغات للسلوك المفضل أو المرغوب، لها صفة البقاء أو الدوام النسبي، وهى توقعات سلوكية إيجابية وتفضيلات أقرها جزء كبير من المجتمع، ومن أمثلتها: الصدق، الأمانة، العدالة، العفة، العطاء، ونحن نبني قيمنا من خبراتنا وتجاربنا الحياتية، ومن إنتمائنا للوطن الذي نعيش فيه، الثقافة التي تسود حياتنا، كما نستمدها من الأسرة، والأبوين، والأقارب، والأصدقاء، والمعلمين، والمربين، ووسائل الإعلام، حيث تستقر في العقل الباطن.

والقيم تعكس أهدافنا واهتماماتنا، وحاجاتنا، والنظام الاجتماعي، والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية وغيرها، ويرى علماء النفس أن القيم شئ مهم في حياة أي إنسان، حيث أنها توجه وترشد السلوك الإنساني، فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالإرتباط الإنفعالي القوي، كما أنها توفر مستوي للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان، كذلك يري علماء النفس التحليلي، مثل سومرزSommors وفلوجل Flugel بأن القيم ترتبط بالأنا الأعلىSuper Ego (الضمير)، بينما يري علماء الاجتماع بأن القيم تعتبر حقائق أساسية مهمة في البناء الاجتماعي Social Structure ، وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسيولوجية علي أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي Social Interaction (مدحت أبو النصر: 2008).

الأخلاقيات **Ethics** :

يرجع أصل كلمة الأخلاق إلى اللفظ اللاتيني **Morals** ، والكلمة اليونانية **Ethos** التي تعني أشكال التقاليد أو العادات الخاصة بالتصرفات، كذلك يشير المصطلح إلى فلسفة الصواب والخطأ في السلوك، والتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، أيضا هناك من يعرف الأخلاقيات بأنها معيار، أو مستوي، أو قاعدة للسلوك، بهدف

إرشاده وتوجيهه الوجهة الصحيحة، وعلم الأخلاق هو دراسة لتصرفات الإنسان فيما يتعلق بالصواب والخطأ، بمعني أن علم الأخلاق هو علم يهدف إلى وضع قواعد للسلوك الإنساني وتقييمه في ضوء ما هو صواب أو خطأ، وما هو جيد أو سيئ، وما هو خير أو شر، وذلك بهدف أن يحيا الإنسان حياة فاضلة، ويمكن تحديد موضوعات علم الأخلاق في: الأخلاقيات - القيم - الفضائل - معايير السلوك.

ويمكننا القول بأن علم الأخلاق أحد العلوم المعيارية الذي يهتم بدراسة أخلاق وقيم الإنسان والفضائل الإنسانية التي يجب أن يتحلي بها، ويشار للأخلاقيات المهنية بأنها معايير للسلوك تطبق علي هؤلاء الذين يشغلون مهنة معينة، فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الالتزام بأخلاقيات المهنة، لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم بضائع وخدمات ذات قيمة، ولا يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفا بمعايير معينة، لذا فالمهنيون الذين يفشلون في الإلتزام بالتزاماتهم الأخلاقية ينتهكون هذه الثقة (مدحت أبو النصر: 2008).

ونظرا لأهمية الجوانب القيمية والأخلاقية لكل المهن وفي ممارسة وظائفها ووضع الضوابط لممارسيها، فإن الغالبية العظمي للمهن وضعت لنفسها ميثاق شرف أو دستور أخلاقي أو مدونة أخلاقية Code Of Ethics، ومن هذه المهن علي سبيل المثال: مهنة الإدارة، ومهنة التدريب، ومهنة الخدمة الاجتماعية، ومهنة الطب.

الأساس القيمي لمهنة الكوتشنج:

يقصد بالأساس القيمي Value Base مجموعة المعتقدات والأخلاقيات والمعايير والتي توجه اتجاهات وسلوكيات الممارسين لمهنة الكوتشنج، وتساعدهم في اتخاذ القرارات المهنية عند التعامل مع العملاء، هذا ويمكن تحديد عدد من القيم الأخلاقيات التي يجب أن يسترشد ويلتزم بها ويمارسها الكوتش، منها:

- التقبل، والصدق، والصراحة، والمساواة

- الديموقراطية (الشوري - المشاركة)
- عدم التمييز السلبي بين العملاء
- مراعاة الفروق الفردية
- حق تقرير المصير للعملاء بقدر الإمكان.
- احترام سرية معلومات العملاء
- احترام سرية العلاقات مع العملاء.

مواثيق الشرف (الدساتير الأخلاقية)لمهنة الكوتشنج:

منذ منتصف التسعينيات في القرن العشرين، تحاول الجمعيات والهيئات المهنية العاملة في مهنة الكوتشنج وضع مجموعة من القيم Values والأخلاقيات Ethics والمعايير Norms لهذه المهنة الجديدة، منهم من وضع ميثاق شرف لمهنة الكوتشنج، ومنهم من وضع مجموعة من المستويات والمعايير لممارسة هذه المهنة، ومن هذه الجمعيات والهيئات المهنية:

- The Association for Coaching (AC)
- The European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
- The The International Association of Coaching (IAC)
- The International Coach Federation (ICF)
- The Board Certified Coach (BCC)
- The International Association of Coaching (IAC)

وأشار عالم النفس جوناثان باسمور Jonathan Passmore في عام 2016 إلى أنه لايوجد أي معايير معترف بها على نطاق واسع. وقد واصلت الجمعيات والهيئات المهنية تطوير معايير لمهنة الكوتشنج، ونظرا لعدم وجود هذه المعايير والمتطلبات جعل كثير من الأشخاص يطلقون على أنفسهم لقب (كوتش)، ويدعون أنهم يمارسون مهنة الكوتشنج، وهذا يتطلب بشكل رئيسي وحتمي ضرورة تنظيم هذه المهنة بوضع مجموعة من القيم والأخلاقيات والمعايير لها.

فأهمية التمسك بالقيم والأخلاقيات والمعايير والمستويات المهنية هى واحدة من التحديات التي تواجه مهنة الكوتشنج، وتحقيقا لهذه الغاية، فإن كل من: جمعية الكوتشنج بريطانيا، the Association for Coaching (AC), والمجلس الأوروبي للتوجيه والكوتشنج the European Mentoring and Coaching Council (EMCC), علNـ سبيل المثال وضعا في يناير 2016، ميثاق أخلاقي دولي أو دستور أخلاقي دولي أو مدونة دولية للسلوك الأخلاقي لمهنة الكوتشنج Global Code of Ethics for Coaching، يجب علي كل من: الجمعيات والهيئات والمراكز العاملة في مهنة الكوتشنج ومراكز التدريب التي تقدم برامج تدريبية في الكوتشنج التوقيع على هذا الميثاق والالتزام به وتطبيقه وشرحه، ومتابعته عند التطبيق، أيضا علي جميع الممارسين لمهنة الكوتشنج والتوجيه الالتزام بهذا الميثاق ومراعاة وتطبيق ما به من قيم وأخلاقيات ومعايير ومبادئ.

الميثاق الأخلاقي الدولي لمهنة الكوتشنج (الكوتش والموجه):

يتكون الميثاق من أربعة بنود، كالتالي:

- أولا : المصطلحات Terminology
- ثانيا: العمل مع العملاء Working with
- ثالثا: الأداء أو السلوك المهني Clients Professional Conduct
- رابعا: الممارسة الممتازة Excellent Practice

أولا: المصطلحات

1- يقصد بالجمعيات والهيئات في هذا الميثاق، كل اتحاد ومجلس وجمعية وهيئة ومركز يعمل في مهنة الكوتشنج والتوجيه، والأعضاء المنتمين لها، والذين يجب عليهم الالتزام بهذا الميثاق بما فيه من قيم وأخلاقيات ومبادئ ومعايير ومستويات، وتطبيق وممارسة كل هذه المكونات.

2- على جميع الممارسين لمهنة الكوتشنج والتوجيه أن يكون لديهم الفهم الكامل

والصحيح لمفهوم الكوتشنج والمهارات اللازمة لممارسة هذه المهنة بالشكل المهني السليم.

ثانيا: العمل مع العملاء:

1- ضرورة احترام العملاء واحترام كرامتهم وتطلعاتهم وأهدافهم.
2- أهمية التعاقد مع العميل بشكل شفهي أو مكتوب أو الاثنين معا؛ لتحديد دور كل من الكوتش والعميل والرسوم المطلوب دفعها وعدد الجلسات ومدتها وفتراتها.
3- ضرورة المحافظة على سرية معلومات العميل أثناء تقديم خدمات الكوتشنج، وحتى بعد الانتهاء من جلسات الكوتشنج.
4- التحذير من استغلال العميل بواسطة الكوتش بأي شكل من الأشكال، سواء كان هذا الاستغلال مالي أو مادي أو نفسي أو جسدي أو جنسي.
5- عند تحقيق أهداف جلسات الكوتشنج فلابد من الوصول إلى مرحلة الإنهاء بشكل تدريجي ومهني سليم.
6- في حالة حاجة العميل بعد إنهاء جلسات الكوتشنج إلى المتابعة، فيجب على الكوتش توفير مثل هذه الخدمة.
7- من حق العميل أن يختار الكوتش.
8- من حق العميل تغيير الكوتش في أي وقت مناسب.

ثالثا: الأداء أو السلوك المهني

1- يجب أن يكون أداء أو سلوك الكوتش مهنيا.
2- على الكوتش احترام مهنة الكوتشنج.
3- على الكوتش أن يمثل مهنة الكوتشنج والتوجيه بشكل مشرف ومهني.
4- على الكوتش إحترام التخصصات المهنية الأخرى بأشخاصها.
5- على الكوتش مراعاة وإحترام القوانين.

6- على الكوتش أن مراعاة المساوة وعدم التمييز والعنصرية بين العملاء.

7- على الكوتش إحترام التنوع والاختلاف بين العملاء.

رابعا:الممارسة الممتازة:

1- على الكوتش أن يكون قادرا علي تطبيق مبادئ وأدوات ووسائل وتوجيهات الكوتشنج.

2- على الكوتش أن يقدم ممارسة مهنية سليمة للكوتشنج والتوجيه.

3- على الكوتش أن يحرص علي تحقيق التنمية المهنية المستمرة لنفسه بكافة الوسائل، من قراءة وحضور الندوات والمؤتمرات، والمشاركة في البرامج التدريبية، واستكمال الدراسات العليا، والانضمام إلى الجمعيات والهيئات العاملة في مهنة الكوتشنج والتوجيه.

مبادئ الكوتشنج:

مصطلح المبدأ وجمعه مبادئ Principles يشير إلي قاعدة علمية لها صفة العمومية، تم التوصل إليها بواسطة البحث العلمي، أو نتيجة الخبرات الميدانية المتراكمة أو الاثنين معا، ولابد من الاسترشاد بها عند العمل أو التطبيق أو الممارسة.

والمبادئ هي مستويات للسلوك والأداء يجب الإلتزام بها، وهي مجموعة من الأسس والقواعد يجب تطبيقها، ويمكن تعريف المبادئ في مهنة الكوتشنج بأنها مجموعة من قواعد ومستويات السلوك والأداء المهني، والتي يجب الالتزام بها ومراعتها وتطبيقها بواسطة الكوتش عند ممارسة مهنة الكوتشنج.

فمبادئ مهنة الكوتشنج هي مجموعة من المصابيح الاجتماعية التي تنير الطريق أمام الكوتش عند ممارسته لهذه المهنة، فتجنبه الشطط أو الخروج عن قيمها وأخلاقياتها، وتشعره بالأمان وعدم الخوف.

وعدم التـزام الكـوتش بواحـد أو أكـثر مـن مبـادئ مهنـة الكوتشـنج يعرضـه للمخـاطر وللمسائلة والمحاسبة من (العملاء، والمؤسسة، والنقابة المهنيـة، والجهـات المعنيـة، والمجتمـع ككل)، وهذا بدوره يضـعف مصـداقيته ومهنيتـه، وبالتـالي يضـعف مصـداقية ومهنيـة مهنـة الكوتشنج.

فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منـه الالتـزام بمبـادئ هـذه المهنـة، لأن المجتمـع يجعله موضع ثقة في أن يقدم خـدمات ذات قيمـة، ولا يمكـن أن تتـوافر مـا لم يكـن سـلوكه مغلفا بمعايير معينة، لذا فالمهنيون الذين يفشلون في الإلتزام بالمبادئ المهنيـة ينتهكـون هـذه الثقة.

ولمهنة الكوتشنج مبادئ عديدة، منها: مبدأ التقبل، ومبدأ العلاقة المهنية، ومبدأ البداية، ومبدأ السيطرة، ومبدأ القرارات، ومبدأ الوقت، ومبدأ الأسئلة، ومبدأ الأخطاء، ومبدأ الغضب، ومبدأ الموضـوعية، ومبـدأ التعمـيم، ومبـدأ الأمـور البسـيطة، ومبـدأ الخـوف، ومبـدأ قـوانين النمذجة، ومبدأ الحياة...

والتالي شرح مبسط لبعض هذه المبادئ:

مبدأ التقبل:

التقبل Acceptance هو تقدير وقبول للعميل ولظروفه ولمشـكلته كواقـع قـائم، وهنـا يقـوم الكـوتش بتقبـل العميـل بمميزاتـه وعيوبـه، بمنـاطق القـوة والضـعف لديـه، بمشـاعره الإيجابية والسلبية، باتجاهاته البناءة والهدامة، فهو قبول له كإنسان لـه قيمتـه ولـه كرامتـه، ولا يعني قبولنا لكل ذلك موافقتنـا وقبولنـا لأي مشـاعر سـلبية أو اتجاهـات غـير مناسـبة أو سلوكيات لا أخلاقية، وإنما يعني قبولاً للواقع كـما هـو بحلـوه ومـره، وذلـك كنقطـة إنطـلاق لتحسين هذا الواقع، أيضا لو لم يتم تقبل العميـل، فإنـه لـن يسـتجيب لأي تحـرك أو مجهـود مهني من قبل الكوتش تجاه تحسين الواقع وتعديل أي شيء به.

ومن تعريفات التقبل، بأنه إظهار الكوتش لمشاعر الود والارتياح عند ملاقاة العميل في موقع العمل المهني، وغالباً ما يستجيب العميل للكوتش ويرد عليه بنفس المشاعر ويكون القبول متبادلاً، ويقضي هذا المبدأ من الكوتش أن يتقبل العميل فرداً أو جماعة أو منظمة، كما هو وليس على الصورة التي يجب أن يكون عليها، بغض النظر عن خصائصه البيولوجية، أو السيكولوجية، أو الاجتماعية، أو البيئية، أو المادية، وبالتالي لا تتدخل الاعتبارات الشخصية أو الذاتية (غير الموضوعية) للكوتش في الحكم على العميل.

ويكون تقبل الكوتش للعميل من خلال مواقف معينة ومظاهر سلوكية عديدة، نذكر منها: الابتسامة والبشاشة، والإقبال بالوجه والود والإحترام والإهتمام، والإنصات، وعدم التسرع في إصدار الأحكام على شخصية وسلوك العميل؛ حتى يُمنح فرصة كافية للتعبير عن نفسه، ومبدأ التقبل يحقق أهدافاً علاجية مهمة أهمها:

- تخلص العميل من مشاعر الخجل والخوف.
- تخفيف حدة التوترات بدرجاتها المختلفة الناجمة عن مشاعر القلق أو الغضب أو الحساسية.
- يؤدي التقبل إلى بداية طيبة لنمو العلاقة المهنية بين الكوتش والعميل.
- تساعد على قبول العميل لنفسه وثقته بها.

مبدأ العلاقة المهنية:

(تم تناوله من قبل في هذا الكتاب).

مبدأ البداية:

لا يهم من أين تبدأ ولكن المهم متى تبدأ.

مبدأ السيطرة:

أنت لا تستطيع السيطرة على أي شخص، قال الله تعالى: (**فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنتَ مُذَكِّرٌ {21/88} لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ {22/88}**) [الغاشية 21- 22].

مبدأ القرارات:

إذا اتخذت قرارا قم بتنفيذه بشكل فوري.

مبدأ الوقت:

لا تهدر الوقت بأي حال من الأحوال.

مبدأ الأسئلة:

الإكثار من الأسئلة لتتعرف العميل أكثر (السؤال أصل المعرفة).

مبدأ الأخطاء:

كل شخص يرتكب الأخطاء، فلا تحزن ولكن تعلم من الخطاء، فمن الأقوال المأثورة: "الذكي هو الشخص الذي يتعلم من أخطاءه، والحكيم هو الشخص الذي يتعلم من أخطاء الآخرين".

مبدأ الغضب:

لا تتصرف فوراً إذا شعرت بالغضب، ولا تتخذ قرارا وأنت غاضب، والرسول ﷺ دائما ينصحنا بالكلمات التالية: لاتغضب، لا تغضب، لا تغضب.

مبدأ الموضوعية:

على الكوتش أن يكون موضوعيا ومحايدا وغير منحازا، ويري الأمور بدون تحيز.

مبدأ التعميم:

على الكوتش أن يكون محدداً ولا يعمم.

مبدأ الأمور البسيطة:

على الكوتش أن لا يضخم الأمور البسيطة ولا ينشغل بها.

مبدأ الخوف:

على الكوتش مواجهة الخوف، ويساعد العميل على التغلب عليه.

مبدأ قوانين النمذجة:

درب بالمثال النموذجي الواضح.

مبدأ الحياة:

عش حياتك الخاصة واستمتع بها، واستمتع بكل دقيقة، واستمتع بأسرتك، وبعملك وبعبادتك؛ حتي تعيش سعيدا وناجحا، فصناعة السعادة والنجاح بيدك أنت (أحمد البدري: 2018).

الفصل السادس



الكوتشنج

الطريق إلى السعادة

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ تعريف السعادة
- ✍ السعادة نسبية تختلف بين الناس
- ✍ أنواع السعادة
- ✍ متطلبات السعادة
- ✍ الوصول إلى السعادة
- ✍ كيفية تحقيق السعادة
- ✍ تسعة علامات للسعادة
- ✍ استقصاء : هل أنت سعيد في حياتك ؟

الفصل السادس

الكوتشنج

الطريق إلى السعادة

يقول إبراهيم الفقي رائد التنمية البشرية: تضعك المعرفة في صفوف الحكماء، ويضعك العمل في صفوف الناجحين، ويضعك التفاهم في صفوف السعداء، ومن الأقوال المشهورة عن السعادة Happiness، السعادة لاتهبط عليك من السماء؛ بل أنت من يزرعها في الأرض، كن قنوعاً بما عندك تكن سعيداً، السعيد يرى الحاضر أفضل أيامه، والمتفائل يرى مستقبله أفضل من حاضره، أما المتشائم فينظر إلى الماضي باعتباره أفضل الأيام، ولا يرى مستقبله إلاقاتماً، وهذا الفصل يلقي الضوء على ماهية السعادة، من حيث، التعريف والأنواع والمتطلبات وكيفية تحقيقها، إلى جانب مجموعة استقصاءات مرتبطة بموضوع الفصل، تساعدك في قياس بعض الصفات لديك.

تعريف السعادة:

تعتبر السعادة مطلب ورغبة وحاجة أساسية يبحث عنها الجميع ويتمنى تحقيقها في مختلف المجالات، إنها شعور عام يشعر به الناس ويشتركون فيه ؛ أي أنها متاحة في يد الجميع، ولقد اهتم علم النفس بدراسة السعادة وأثرها على النفس البشرية من خلال فرع من فروعه، وهو ما يُطلَق عليه علم النفس الإيجابي أو علم نفس النجاح؛ حيث يهدف هذا الفرع على إجراء البحوث والدراسات التي يمكن أن تقدم لنا مداخل ومفاتيح تحسين مستوى الأداء النفسي للفرد.

ويعرِّف علماء علم النفس "السعادة" بأنها:

"العيش في حالة سرور، والرضا العام عن الحياة، وإشباع الرغبات، والتمكُّن من تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، والوصول إلى الطموحات التي يسعى الفرد إليها، بالإضافة إلى القدرة على توظيف القدرات والاستعدادات للوصول إلى مرحلة الرضا عن الذات وعن الآخرين"، والسعادة من الجانب الإنفعالي كما عرَّفها علماء علم النفس بأنّها: "الإحساس باعتدال المزاج والحالة النفسية، ومن الجانب التأمُّلي المعرفي، هي الوصول إلى مرحلة الشعور والإحساس بالرضا" (انظر: سيد عبد الفتاح:2011؛ محمد حلاوة: 2012).

كذلك من تعريفات السعادة بأنها ذلك الشعور الداخلي بالبهجة والسرور، بحيث ينعكس على الحالة النفسية والمزاجية للشخص، مما يجعله ينظر بشكل إيجابي للحياة وللأشياء، أي أنّها عبارة عن ذلك الإحساس الذي يعتبر مضاداً للحزن والكآبة، وبعيداً كل البعد عن التشاؤم والمشاعر والطاقات السلبية، والسعادة أيضا شعور داخلي بالمرح والسرور والرضا والإقبال على الحياة، بمعني أنها الشعور الإيجابي نحو النفس والآخرين، والاتجاه المتفائل نحو الحياة والدراسة والعمل، فالسعادة هى نقيض الحزن والهم والإحباط والتشاؤم.

السعادة نسبية تختلف بين الناس:

الناس تختلف في طباعها واتجاهاتها نحو السعادة، حيث هي شعور نسبي بمعني أن ما يحقق السعادة لشخص ما ليس بالضرورة أن يحقق السعادة لشخص أخر، فالناس يختلفون فيما بينهم تجاه السعادة ؛ حيث يرى البعض السعادة في المال، والبعض الآخر يراها في الإنجاز والنجاح، وقد تكون السعادة بالنسبة لشخص ما هى العيش في رغد، ولدي شخص آخر في شراء فيلا أو سيارة أو شراء الملابس باهظة الثمن، وربما تكون السعادة في الزواج من المحبوب أو المحبوبة، أو بإكمال التعليم والحصول على أعلى الدرجات العلمية، أو تقلد منصب رفيع، وربما تكون السعادة لدى شخص يراها في خدمة الناس ومساعدتهم ورؤية البسمة على وجوههم... أشياء كثيرة يرى الإنسان فيها أسباباً للسعادة، لكن السعادة الحقيقية تكمن في أن يكون قلب الإنسان عامراً بحب الله سبحانه وتعالى، فيعيش براحة وطمأنينة ورضا وقناعة، ولايلتفت كثيراً للأشياء المادية، لأن السعادة الحقيقية من وجهة نظره هي راحة البال وطاعة الرحمن والصحة والستر...

أنواع السعادة:

للسعادة أنواع كثيرة، منها:

1- سعادة دائمة (في جميع المناسبات) وسعادة مؤقتة (في بعض المناسبات مثل: عند السفر والنجاح والترقية).
2- سعادة في الأسرة وسعادة في العمل وسعادة مع الآخرين.
3- سعادة القلب (بالحب الشريف للآخرين) وسعادة العقل (بالعلم والمعرفة). وسعادة الجسم (بالصحة والعافية).
4- سعادة حقيقية (بالعبادة والتدين وحب الوطن والأسرة والعمل والآخرين) وسعادة زائفة (يجدها الإنسان في الانغماس في ملذات الدنيا).

متطلبات السعادة:

تختلف السعادة وتكثر بحسب اختلاف جوانب الحياة البشرية، فهناك السعادة التي يحصل عليه الفرد بتلبية الحاجات والجوانب المادية، وهناك السعادة التي تُشبع الحاجات والجوانب المعنوية. ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

- الاكتفاء المادي والحصول على الدخل الذي يلبّي الحاجات الأساسية للفرد.
- التحلّي بالصحة البدنية وتمام سلامتها.
- وضع الأهداف وتحديدها بحيث تكون أهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- شغل الأوقات بالأعمال المفيدة والنشاطات المنتجة.
- تحلي الفرد بالأنماط السلوكية السوية والسليمة بشكل عام.
- قدرة الفرد على تغاضي وتجاهل المثيرات السلبية.

الوصول إلى السعادة:

إنّ حصول الفرد على سعادته ليست كافية لاستمراريتها، بل إنّ هناك العديد من العوامل التي إذا استطاع الفرد تحقيقها والوصول إليها من الممكن أن تتحقّق له ما يُسمّى بالسعادة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- **تحسين العلاقة مع الله**: يعتبر الدين هو أحد الأسباب التي تساعد على خدمة الإنسان روحياً، إذ جاءت الأديان الثلاث لتحسين وتوطيد العلاقة مع الله، حيث تقوم على إدخال الراحة والسكينة إلى النفس، كما تمنحه القوة والإحساس بالسعادة، فالأشخاص الصالحين يكونون أكثر الناس فرح وسعادة، رغم أنهم يواجهون العديد من الصعوبات والمتاعب في الحياة.
- **مرافقة الأصدقاء الصالحين**: يعتبر الإنسان من الكائنات الاجتماعية، لذلك لايقدر على العيش منعزلاً عن الآخرين، لذلك يجب عليه تكوين الصداقات والعلاقات معهم، وخصوصاً إذا اختار الأصدقاء الإيجابيين والمشجعين.

- **المعرفة والتثقيف:** تعتبر المعرفة هي أكثر الطرق المتبعة للحصول على السعادة، إذ إنّ قراءة الكتب تمنح الفرد شعوراً بالفرح والابتهاج، والسبب أنه يستطيع التأقلم مع غيره، كما يُعدل ويُحسن من أفكاره، كما تزيد ثقته بنفسه، وقدرته على تحديد مساره في الحياة.
- الثقة بالنفس وتقدير الذات.
- الإحساس بإمكانية السيطرة والتحكم بالحالة النفسية والذاتية للفرد.
- الإنجاز والقيام بالأعمال الجيدة والمفيدة باستمرار.
- **الاهتمام بالجانب الترفيهي** الذي يُدخِل البهجة والسرور على النفس البشرية، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية الودودة (انظر: سيد عبدالفتاح:2011؛ محمد أبو حلاوة:2012).

كيفية تحقيق السعادة:

ولتحقيق السعادة في حياتك يمكن أن تتبنى الاتجاهات وتمارس السلوكيات التالية:

- المرح والسرور والفكاهة والضحك.
- الإقبال على الحياة، والتمتع بالأمل والطموح.
- الرضا والطمأنينة، وعدم الخوف.
- حب الناس وإقامة علاقات اجتماعية موجبة معهم.
- العمل والاجتهاد، عدم النظر لما لدى الناس.
- الاعتراف بالنعم التي لديك، وهي بلا شك كثيرة.
- الإيمان بأن الإنسان لا بد أن تنقصه أشياء عديدة، لأن الكمال لله وحده.
- شغل أوقات الفراغ بشكل مناسب ومفيد وفي أنشطة محببة.
- النظر إلى الأمور من جانبها المضيء أو المشرق.
- مصادقة الأصدقاء السعداء والمتفائلين والمخلصين.

تسع علامات للسعادة:

براين ترايسي Brian Tracy في كتابه علم نفس النجـاح The Psychology of Success حدد تسع علامات للسعادة هي:

1- وجود أهداف ذات قيمة في حياة الإنسان.

2- سكينة القلب.

3- تحقيق مستوى عالٍ من الطاقة.

4- تحقيق علاقات طيبة مع الناس.

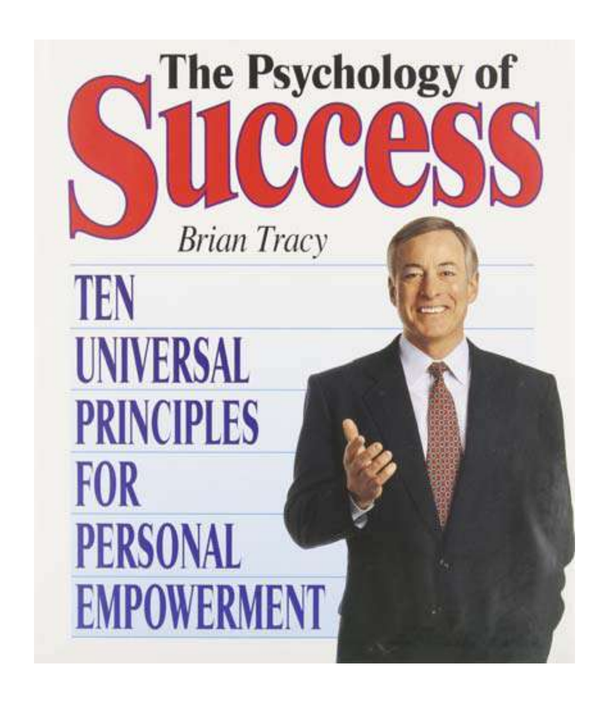
5- السيطرة على أوقاتنا.

6- تجاوز كل المشاعر السلبية في حياتنا.

7- حب الآخرين.

8- الشعور بالرضى عن أنفسنا وعمن حولنا.

9- الاكتفاء المالي الذاتي.



استقصاء... هل أنت سعيد في حياتك ؟

هل أنت سعيد في حياتك ؟ ما أنواع السعادة ؟ كيف يتمكن تحقيق السعادة ؟

هل يمكن الحصول على السعادة هذه الأيام في ضوء تعقد الحياة وكثرة المشكلات والهموم التي تحيط بنا ؟

هذه الأسئلة مهمة جداً في حياة كل إنسان، نحاول من خلال هذا الاستقصاء أن نساعدك في الإجابة عليها.

الاستقصاء

أجب عن الأسئلة التالية بـ "موافق" أو " موافق إلى حد ما " أو " غير موافق".

1- أرى أن الصداقة عملة نادرة في الوقت الحالي ؟

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

2- لا أجد وقت الفراغ الكافي لممارسة هواياتي المحببة:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

3- الدنيا مليئة بالحزن والهموم والمشكلات أكثر من أوقات السعادة:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

4- أرى أن هناك تداخلاً بين حياتي العائلية ودوري في العمل:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

5- عملي لا يتيح لي قضاء وقت كاف مع أسرتي:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

6- إذا سمعت أن أحد أصدقائك فاز بجائزة هل تشعر بالحقد عليه ؟

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

7- إذا حصل أحد زملائك في العمل على ترقية هل تندب حظك؟

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

8- هل ترى أن عبء العمل الذي تقوم به كبير جداً ؟

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

9- ليس لدى رؤية واضحة عن علاقة عملي بأهداف المنشأة التي أعمل بها:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

10- إنتاجيتي في العمل في الأغلب منخفضة:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

11- أتخوف من الغد في معظم الأوقات:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

12- عدد أيام غيابي في العمل تعتبر كثيرة:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

13- علاقاتي الاجتماعية مع الآخرين مصدر شقاء لي:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

14- في الأغلب أفكر في الأحداث غير السارة التي حدثت لي:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

15- عندما أسمع الموسيقى أو أشاهد التليفزيون لا أستمتع بهما:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

16- في المناسبات لا أحب زيارة الأقارب والأصدقاء لي في المنزل:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

17- لا يوجد لدى الوقت لزيارة الأقارب والأصدقاء:

❑ موافق ❑ موافق إلى حد ما ❑ غير موافق

18- أشعر بالجمود في حياتي وعملي:

موافق □ موافق إلى حد ما □ غير موافق □

التعليمات:

1- اعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة غير موافق، ودرجة واحدة في حالة الإجابة موافق إلى حد ما، وصفر في حالة الإجابة موافق.

2- اجمع درجاتك على جميع الأسئلة

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 25 درجة فأكثر فأنت سعيد في حياتك، تأخذ الأمور ببساطة، تنظر إلى الأشياء من جانبها المشرق، لديك علاقات طيبة مع المحيطين بك، لديك الأمل في غد أفضل، تحمد الله على ما أنت فيه من نعم ولا تحسد الناس.

2- إذا حصلت على 24 ـ 13 درجة فأنت سعيد في حياتكم بدرجة متوسطة، أنت تعرف بعض مصادر السعادة ولا تعرف البعض الآخر، أنت أحياناً سعيد وأحياناً أخرى غير سعيد، اقرأ مقدمة الاستقصاء مرة أخرى حتى تستفيد منها في معرفة كيف تحقق لنفسك سعادة أكثر في معظم مواقف الحياة.

3- إذا حصلت على 12 درجة فأقل فأنت غير سعيد في حياتك، أنت حزين ومحبط وغير مبتسم معظم الوقت.. طريق السعادة ليس صعباً.. يمكن لك أن تسير فيه، ابدأ صفحة جديدة مع نفسك ولا تكدرها بالهموم، وابتسم لنفسك وللآخرين، وأنجز الأعمال المطلوبة منك، واقترب من الله، وصادق السعداء والمسرورين.

الفصل السابع

الكوتشنج



النجاح في الحياة والعمل

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ تعريف النجاح وأنواعه.
- ✍ الفرق بين الشخص الناجح والشخص الفاشل
- ✍ عهد أو ميثاق النجاح
- ✍ مفاتيح النجاح
- ✍ القواعد السبع للنجاح
- ✍ العادات السبع للنجاح
- ✍ العادة الثامنة
- ✍ استقصاء : هل أنت قادر على النجاح ؟
- ✍ استقصاء : هل أنت ناجح في عملك ؟

الفصل السابع

الكوتشنج

النجاح في الحياة والعمل



يقول تريفـور يـانج النجـاح كلمة تسحر الصورة التي نرسـمها في عقولنا.

أيضا يقـول جـون وودن: أن النجاح هو راحة البال التـي هـى النتيجة المباشرة للرضا عن الـذات التابع من يقين المرء ببذله كل ما في جهده ليكون أفضل ما يكون.

تقول كوريتا كينت: أن الحياة سلسلة متعاقبة من اللحظات، والنجاح هو أن تعيش كل واحدة من هذه اللحظات.

وتقول أنا بافلوفا: أن سر النجاح هو أن تواصل سعيك لتحقيق هدف دون توقف.

وهذا الفصل يتناول مفهوم النجاح، من حيث: التعريف والأنواع وبعض مفاتيح وقواعد وعادات النجاح، ويتناول الفرق بين الشخص الناجح والشخص الفاشل، ويعرض عدد من الاستقصاءات، لمساعدتك على قياس بعض الصفات لديك.

تعريف النجاح:

النجاح Success هو تحقيق الشخص لأهدافه ولطموحاته المشروعة، بما يساهم في الشعور بالإنجاز والسعادة، من خلال الاستفادة من طاقاته بشكل جيد، والتعلم من أخطاء الماضي والتغلب عليها، فالنجاح شيء مهم وضروري في حياة كل إنسان... من منا لا يتمنى تحقيق النجاح؟ فالنجاح يحقق الشعور بالإنجاز والفرح والسعادة، ويدفعك إلى مزيد من العمل والجهد. تحقيق النجاح قد يكون سهلاً أما الحفاظ عليه فهو أمر صعب. النجاح هو النتيجة الطبيعية للعرق والجهد والإدارة. يقول الله سبحانه وتعالى: (**إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا {30/18}**) [الكهف: 30].

والأمثال الشعبية تقول: "لكل مجتهد نصيب" ويقصد بالنصيب هنا النجاح.

يقول جون سى. ماكسويل في كتابه "لليوم أهمية":

"إننا نعتقد أن النجاح مستحيل، ولذلك فإننا ننتقده، ونظن أن النجاح غامض، ولذلك فإننا نفتش عنه، وأيضا نظن أن النجاح يأتي من الحظ، ومن ثم فإننا نأمل أن يأتينا، ونعتقد أن النجاح يكمن في فرصة، ومن ثم فإننا ننتظرها، كذلك نعتقد أن النجاح مصدره النفوذ، فإننا نشحذ قوانا من أجل تحقيقه.

يقول ديفيد شوارتز في كتابه "العبقرية السهلة": فكر بالنجاح ولا تفكر بالفشل، قل لنفسك حين تواجه موقفاً صعباً: سأنجح، ولا تقل قد أخسر. قل عندما تدخل في منافسة مع آخر: أنا كفء لأكون الأفضل.

ويقول فيلر: عجلة الحظ لا يدفعها إلا العمل. الناجح ون هم أناس عاديون طوروا إيمانهم بأنفسهم وبما يفعلون، ومن الضروري ألا تبيع نفسك كسلعة رخيصة وقصيرة المدى.

ذكر نفسك بانتظام بأنك أفضل مما تظهر، فالناجحون بشر وليسوا خارقي للقدرات، والنجاح لا يتطلب ذكاء خارقاً، وهو في الوقت ذاته ليس مبنياً على الحظ، و فكر بمستوى كبير، وبأهداف عظيمة، واحلم وحاول أن تحقق هذه الأحلام. لاتتذرع بأن صحتك ليست على ما يرام، أو أنك كبرت في السن، أو أنك ذو قدرات عقلية قليلة أو أن الحظ لا يحالفك أبداً، واعرف أنك قادر على النجاح وتستطيع تحقيقه إذا أردت وصممت على ذلك، وبذلت الجهد والعرق في سبيله.

أنواع النجاح:



لا يقتصر النجاح على مجال الدراسة، ولا على العمل، بل يتنوع النجاح في كل مجالات الحياة. هذا ويمكن أن نقول أن هناك أنواع عديدة من النجاح، ومنها على سبيل المثال: النجاح الشخصي والنجاح الأسري والنجاح المهني والنجاح الوظيفي، ويقصد بالنجاح الشخصي هو نجاح الشخص في تحقيق أهدافه الشخصية في الحياة. بينما يقصد بالنجاح الأسري النجاح على المُستوى العائلي كنجاح الرجل في إدارة أسرته

وفي تكوينه لعلاقات طيبة مع زوجته وفي قيامه بالدور المطلوب منه مع أبنائه، وكذلك نجاح الزوجة في بيتها كزوجة وكأم.

بينما يقصد بالنجاح المهني هو نجاح الشخص في حياته المهنية، فيكون طبيبا ناجحا ومهندسا ناجحا ومحاميا ناجحا ومدرسا ناجحا... أما النجاح الوظيفي هو تحقيق النتائج المرجوة من الوظيفة التي يقوم الشخص بأدائها. فالنجاح الوظيفيّ هو دليل تميّز الموظّف وسعيه الدؤوب لتحقيق الهدف من عمله الذي يقوم به.

الفرق بين الشخص الناجح والشخص الفاشل:

التفكير الإيجابي يؤدي إلى النجاح، بينما التفكير السلبي يؤدي إلى الفشل، ويمكن عقد مقارنة بين الشخص الناجح والشخص الفاشل كما يلي:

جدول (7-1): مقارنة بين الشخص الناجح والشخص الفاشل

الشخص الفاشل	الشخص الناجح
يفكر في المشكلة.	يفكر في الحل.
لا تنضب أعذاره.	لا تنضب أفكاره.
يتوقع المساعدة من الآخرين.	يساعد الآخرين.
يرى مشكلة في كل حل.	يرى حلاً في كل مشكلة.
يقول: الحل ممكن لكنه صعب.	يقول: الحل صعب لكنه ممكن.
يرى في العمل ألماً.	يرى في العمل أملاً.
لديه أوهام يبددها.	لديه أحلام يحققها.

مما سبق يمكننا القول بأن... الفشل عكس النجاح، وهو عدم القدرة على تحقيق الأهداف، وعدم القيام بعمل ما لتحقيق الأهداف، وعدم الثقة في النفس في تحقيق الأهداف، وعدم الاستفادة من تجربة الفشل وتحويلها إلى نجاح.



وأن النجاح عكس الفشل، وهو القدرة على تحقيق الأهداف، والثقة بالنفس عند القيام بعمل ما لتحقيق الأهداف، والاستفادة من تجربة الفشل وتحويلها إلى نجاح.

عهد أو ميثاق النجاح:

كتب أحد رجال الأعمال عشر وصايا، وعنوانها "عهد وثيق للنجاح" وسجلها على بطاقة، كان يقرأها صباح كل يوم عند الإفطار، ويبذل جهده للعمل بها، وهى:

1- سأكرم نفسي لأنني أستطيع أن اعتزل كل أحد عدا نفسي فأنا أعيش معها.
2- سأكون طموحاً، لا أقنع بما أنا فيه.
3- سأراقب ما يدخل إلى ذهني من أفكار، أقبل الجيدة، وأطرح الهدمة.
4- سأكون أميناً مع نفسي ومع غيري.
5- سأعتني بجسمي، فهو أساس ثبات عملي.
6- سأعمل على تنمية عقلي، فأغذية كل يوم بالمطالعة الدقيقة المنظمة.
7- سأحتفظ بحماستي وحرارة عواطفي باعتدال وبابتهاج.
8- سأكون أميل إلى مدح الناس بدلا من ذمهم. وذكر عيوبهم.
9- سأحتفظ بمجهودي وطاقتي، فلا أسرف في إنفاقها بغير فائدة.
10- سأنجح في الحياة، مهما صادفني من عقبات، وسأزيل كل الصعاب.

ويمكن إضافة النصائح التالية؛ حتى تحقق النجاح في حياتك وعملك، وهى أن:

- تكون لديك إرادة قوية، وتحدد أهدافك بوضوح.
- يكون شعارك في الحياة التخطيط والتنظيم لكل شيء.
- تبذل الجهد والوقت قدر استطاعتك لتحقيق أهدافك.

- تنتهج الإخلاص في كل شيء، ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
- تحترام رؤسائك، وتتعاون مع زملائك.
- تقدم الحب للمنشأة التي تعمل بها.
- تبحث عن التعلم والتعليم وتحصل على التدريب المناسب بما يزيد مـن كفـاءة وفعاليـة عملك في المنشأة.
- لا تخف من المسئوليات الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.
- تقسم أهدافك الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.
- تتوكل على الـلـه، فالـلـه سبحانه وتعالى يقول في كتابه العزيز: **(وَمَن يَتَوَكَّلْ عَـلَى الـلــهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ الـلـهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ الـلـهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا {3/65})**[الطلاق: 3].

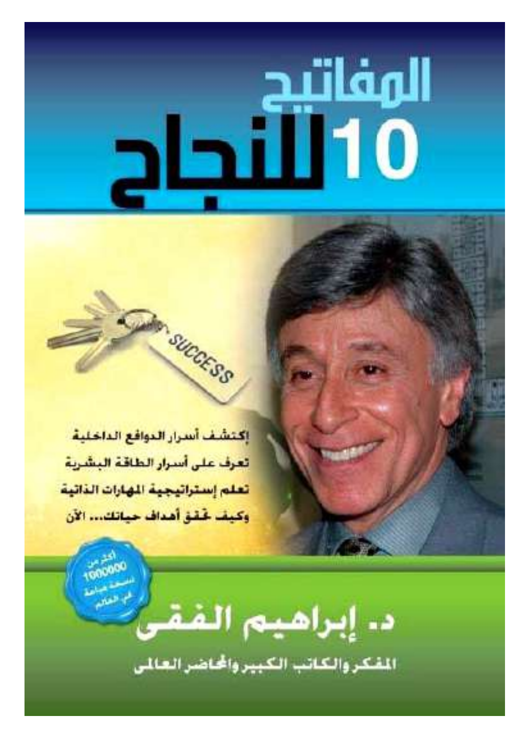
وأضاف وارن بينيس Warren Bennis عدة إرشادات لتحقيق النجاح في العمل كالتالي:

- فكر بنظرة كلية وليس جزئية.
- كن شجاعاً وكن يقظاً.
- خذ القرارات الصعبة في المشكلات ولا تتردد.
- لا تتواكل، وكن واقعياً بالنسبة لحجم العمل المطلوب.
- أعط العاملين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي يتعاملون فيها.

مفاتيح النجاح:

في كتاب المفاتيح العشرة للنجاح المطلق Keys to Ultimate Success 10 قدم إبراهيم الفقي هذه المفاتيح لتساعدك على تحقيق النجاح في العمل أو الحياة:

- Motivation: الحافز القوي والدائم والدوافع هي محرك السلوك الإنساني.



- Energy: الطاقة لازمة لحياتك المهنية والشخصية فهي وقود الحياة.
- Knowledge : المعرفة بالمعلومات قوة.
- Visualization: التصور أو الرؤية الواضحة، الطريق إلى النجاح.
- Action: الفعل أو الإجراء، الطريق إلى القوة.
- Expectation: التوقع، الطريق إلى الواقع.
- Commitment: الالتزام، بذور الإنجاز.
- Flexibility: المرونة، قوة الليونة.
- Patience: الصبر، مفتاح الفرج.
- Discipline: النظام والانضباط، أساس التحكم في النفس.

القواعد السبع للنجاح:

وضعت فيونا هارولد في كتابها القواعد السبع للنجاح 7 Rules of Success القواعد التالية التي يمكن أن تساعدك على النجاح في الحياة والعمل:

القاعدة الأولى: كن شغوفاً.. **Be Passionate**

فالشغف هو القوة المحركة والدافعة التي تقف خلف كل الإنجازات الإنسانية الرائعة فبدون أن نعشق ما نقوم به لن تكون لدينا نجاحات.. وأعمالنا الناجحة يجب دائماً أن توقع باسم الشغف..

القاعدة الثانية: مارس ثقتك في نفسك.. **Practice Self-Belief**

عندما ينتهي طريقك للنجاح أو يتوقف بك عند حد فتأكد أن هـذا هـو السـقف الـذي أخذتك إليه ثقتك بنفسك..

القاعدة الثالثة: اعمل أكثر.. **Do More**

كل الناجحين وبدون استثناء يعملون أكثر من الأشخاص العاديين..

القاعدة الرابعة: جازف أكثر.. **Take More Risks**

لا يأتي نجاح إلا بعد تجارب.. ومن منا تخلو تجاربه من الفشل؟!.. المجازفـة تعنـي هنـا عدم الخوف من الفشل.

القاعدة الخامسة: كن ملهماً للآخرين.. **Inspire Others**

لأنك لا تعيش وحدك ولا تعمل وحدك وإن كنت ممن يحرصون على فعل النجـاح كـن ملهماً لغيرك وهنا عليك أن تبقى مشبعا بالطموح حتى تشع على غيرك.

القاعدة السادسة: ثابر.. **Persevere**

الحـماس الـدائم يشـعل فينـا المثـابرة والمواظبـة وعـدم التوقـف في منتصـف الطريـق، فالدؤوب هو من يصل لما يريد مهما كان ضعيفا.. فقطرة الماء تحفر الصـخر.. لـيس بـالقوة.. إنما بالتكرار.

القاعدة السابعة: كن معطاءاً.. **Be Generous**

لا تعد الساعات التي عملت بها..! وتأكد أنك بتلك الساعات لا تعطي لعملك فقط بـل لنفسك.. فبقدر ما نعمل.. بقدر ما نحيا..

العادات السبع للنجاح:

وضع ستيفن كوفي Stephen R. Covey في كتابه " العادات السـبع لأكـثر النـاس فعالية " The 7 Habits of Highly Effective People سبعة عادات مهمة تساعدك

على تحقيق النجاح في الحياة والعمل، يمكن رصدها كالتالي:

1- كن مبادئاً ومبادراً Be Proactive

2- ابدأ وعينك على النهاية Begin with the end in mind

3- ضع أوائل الأمور أولاً أو في المقدمة، أي ابدأ بالأهم قبل المهم

Put First things first

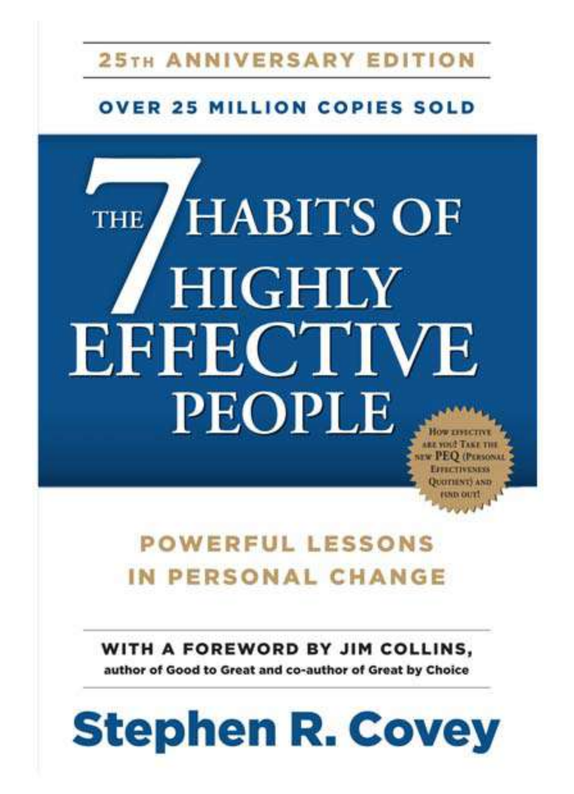
4- فكر بأسلوب مكسب / مكسب Think win / win

5- ابحث أولاً عن الفهم ثم أن يفهمك الآخرون

Seek first to understand, then to be understandable by others

6- اعمل مع المجموع Work with others

7- اشحذ أو زود طاقتك Sharpen the energy



العادة الثامنة:

وفي كتابه العادة الثامنة The 8th. Habit أضاف ستيفن كـوفي عـادة ثامنـة تسـاهم في تحقيق النجاح للإنسان في الحياة والعمل. وتتكون العادة الثامنة من شقين هما:

إبراز قدرتك وتميزك أو صوتك الخاص.

إلهام الآخرون ليبرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة.

إن العثور على صوتك يعني أن تشارك في عمل يوظـف مواهبـك ويشـعل حماسـك، أي العثور على قدراتك الأكثر ارتباطاً بذاتك وصـفاتك، وبهـذا يصـبح الصـوت كنايـة عـن جـوهر الكيان الإنساني، فهو نقطة التقاء المواهب والحماس والوعي والحاجة، وبهذه الطريقة، فإنـك تنتقل من الفاعلية Effectiveness إلى النبالة Greatness.

استقصاء... هل أنت قادر على النجاح ؟

إذا أردت أن تعرف هل أنت قادر على تحقيق النجاح أو لا، أجب عن الأسئلة التالية بـ " نعم " أو "أحياناً" أو " لا ".

الاستقصاء

1- هل تمارس العمل الذي يتلاءم مع قدراتك ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

2- هل تمارس العمل بحماس وجدية ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

3- هل تحب العمل الذي تزاوله ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

4- هل تعطي لنفسك فترات من الاستجمام ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

5- هل تمارس إحدى الهوايات المحببة لك ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

6- هل تثق في نفسك ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

7- هل تنصت للآخرين بشكل جيد ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

8- هل تخصص كل يوم جزءاً من وقتك للقراءة والاطلاع ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

9- هل تستطيع العمل كعضو في فريق ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

10- هل تحافظ على صحتك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

11- هل تعتبر نفسك شخصا طموحاً؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

12- هل تحب معظم الناس ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

13- هل تحب أسرتك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

14- هل تؤمن بالتخطيط كأسلوب علمي في كل مجالات حياتك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

15- هل ترى أن الحظ له دور كبير في تحقيق النجاح لدى الآخرين ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

التعليمات:

1- أعـط لنفسك درجتان في حالة الإجابـة بــ " نعـم " ودرجـة واحـدة في حالـة الإجابـة بــ "أحياناً" عن جميع الأسئلة من 1 إلى 14.

2- اعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ " لا " ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحيانـاً" عن السؤال الأخير رقم 15.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 21 درجة فأكثر، فأنت قادر على تحقيق النجاح، بل أنت الآن تعيش تجربة نجاح عظيمة وتتذوق حلاوة هذا النجاح، تهانينا لك.

2- إذا حصلت على 11ــ 20 درجات فأنت قادر على تحقيق النجاح بدرجة متوسطة. ننصحك ببذل مجهود أكبر، وبأن تصر على تحقيق مجهود أكبر، وبأن تصر على تحقيق النجاح في كل المجالات والمواقف، فالناجحون بشر وليسوا خارقي القدرات.

3- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت غير قادر على تحقيق النجاح، بل تعيش حالة من الإحباط والاكتئاب نتيجة الفشل الذي تعاني منه بدرجة أو بأخرى في حياتك. ننصحك بأن تكتب، كما فعل رجل الأعمال الناجح من قبلك، الوصايا العشر للنجاح على بطاقة وتقرأها صباح كل يوم عند الإفطار، وأن تبذلك جهدك لتحقيقها.

إن تحقيق النجاح مهمة ليست مستحيلة، وعليك أن تفكر في النجاح ولا تفكر في الفشل.

استقصاء... هل أنت ناجح في عملك ؟

أجب "بنعم" أو "أحياناً" أو "لا" عن الأسئلة التي ستقيس درجة نجاحك في عملك:

الاستقصاء

1- هل تفعل شيئاً واحداً (مهمة واحدة) في الوقت الواحد.... ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

2- هل تقيم ما تفعله كل يوم في عملك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

3- هل تحاول أن تبتكر أساليب أو أشكالاً أو طرقاً جديدة في عملك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

4- هل تحترم رؤساءك في أغلب الأحوال ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

5- هل تتعاون مع زملاؤك عندما يتطلب الأمر ذلك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

6- هل يستشيرك زملائك في بعض أمور العمل ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

7- هل معدل غيابك عن العمل قليل جداً ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

8- هل تأتي مبكراً إلى عملك في معظم الأحيان ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

9- هل يلجأ لك رئيسك عند حدوث مشكلات في العمل ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

10- هل تسعى لأن يرشحك رئيسك لدورة تدريبية لرفع كفاءتك في العمل ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

11- هل تتمنى أن تحصل على موقع رئاسي في مكان عملك ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

12- هل تعرف القوانين واللوائح المنظمة لعملك وتحتفظ بنسخة منها؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

13- هل قدمت أفكاراً جديدة ساهمت في تحسين العمل في المؤسسة التي تعمل بها؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

14- هل تعرف العلاقة بين عملك الذي تقوم به وكيف يساهم في تحقيق أهداف مؤسستك ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

15- هل تشعر بالسعادة في عملك ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

16- هل تقرأ الصحف والمجلات أثناء وقت العمل ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

17- هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء وقت العمل ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

18- هل تدير وقت العمل بشكل جيد ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

19- هل ترى نفسك مخلصاً في عملك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

20- هل شعارك التخطيط والتنظيم لكل شيء ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ"نعم"، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً"، وصفر في حالة الإجابة بـ "لا" عن جميع الأسئلة.

2- ما عدا السؤالين 16و17 فتعطي لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ"لا"، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً"، وصفر في حالة الإجابة بـ"نعم".

3- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 28 درجة فأكثر فأنت ناجح في عملك، استمر على ذلك فأنت تعرف وصفة النجاح... انتبه إلى بعض المضايقات من زملائك حتى لا تعوق مسيرتك..

2- إذا حصلت على 14ــ27 درجة فأنت ناجح في عملك بدرجة متوسطة. لديك بعض مقومات النجاح. حاول أن تستكمل الباقي، ويمكنك الرجوع إلى الاستقصاء مرة أخرى للتعرف عليها.

3- إذا حصلت على 13 درجة فأقل، فأنت غير ناجح في عملك، العمل لديك توقيع بالحضور والانصراف والتواجد بالجسم لا بالعقل والقلب لابد أن تغير من أسلوبك في العمل. ننصحك أن تحب عملك وأن تخلص له فهو يمثل جزءاً من حياتك ومورد رزقك.

عليك أن تتعلم وتسأل وتحاول وسوف تنجح. النجاح ليس مقتصراً على أناس دون أناس آخرين.

اطلب من رئيسك أن يساعدك وابدأ هذا التغيير من الآن، ولتكن أول خطوة الاشتراك في برنامج أو دورة تدريبية ترفع من مستوى أدائك.

الفصل الثامن



الكوتشنج

المداخل - الأدوات

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- مداخل وأدوات الكوتشنج
  - ✓ الألفة والمودة
  - ✓ الطمأنينة
  - ✓ الاتصال الفعال
  - ✓ التوجيه
  - ✓ الإرشاد
  - ✓ التحفيز
  - ✓ التوازن
  - ✓ التمكين
  - ✓ إدارة الذات
  - ✓ إدارة الوقت
  - ✓ التعامل السليم والفعال مع المشكلات

الفصل الثامن

الكوتشنج

المداخل - الأدوات



لمهنة الكوتشنج مداخل وأدوات عديـدة ومتنوعـة، تمثـل كـل واحـدة منهـا هـدفا في حـد ذاتـه مطلـوب تحقيقه، وعند تحقيـق أي مـدخل أو أداة مــن هــذه المــداخل والأدوات يسهل تحقيق الأخري ويمهد لها، ومن الملاحظ على هذه المداخل والأدوات أنهـا مسـتقاة مـن مهـن وعلـوم أخـرى، وخاصـة: مهنـة التدريب ومهنة الإدارة وعلم النفس ومهنـة الخدمـة الاجتماعيـة...، حيـث أن هـذه المـداخل والأدوات تدور حول تحقيق أهداف كل من التدريب والعلاج النفسي والعلاج الاجتماعي.

مداخل وأدوات الكوتشنج:

من هذه المداخل: الألفة والمودة – الطمأنينة - الاتصال الفعال – التوجيه – الإرشاد – التحفيز – التوازن – التمكين - إدارة الذات - إدارة الوقت - التعامل السليم والفعال مع المشكلات، والتالي عرض موجز لهذه المداخل والأدوات:

الألفة والمودة **Affinity & Affection**:

من المهم جدا تحقيق الألفة والمودة بين الكوتش والعميل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الترحيب والابتسامة والتقبل والاحترام من جانب الكوتش تجاه العميل، ووجود هذه الألفة والمودة سوف تسهل عملية التواصل الإيجابي بين الكوتش والعميل، وتمهد لتكوين العلاقة المهنية الناجحة بينما.

الطمأنينة:

يقوم الكوتش بعد تحقيق الألفة والمودة مع العميل، ببث الشعور بالطمأنينة لديه، ويقصد بالطمأنينة هنا الشعور بالسكينة والأمان وعدم الخوف. علما بأن نشر الطمأنينة في النفوس في ساعات القلق منهج إلهي نبوي، فعلي سبيل المثال: مرت مريم بنت عمران بموقف عصيب، ومع ذلك قيل لها " كلي واشربي وقري عينا "، والله جل جلاله قال لعباده "لا تقنطوا"، وقال يعقوب لأولاده "لا تيأسوا"، وقال يوسف لأخيه "لا تبتئس"، وقال شعيب لموسى "لاتخف"، وقال نبينا صلي الله عليه وسلم لأبي بكر الصديق "لا تحزن".

الاتصال الفعال **Communication**:

الاتصال هو تفاعل متبادل بين طرفين: (مرسل ومستقبل)، يقوم المرسل بإرسال الرسالة للمستقبل باستخدام وسيلة أو أكثر، وذلك لتحقيق هدف معين، ويحرص المرسل على استقبال التغذية العكسية أو المرتدة من المستقبل والاستجابة لها، فبدون الاتصال لن يحدث تفاعل وتواصل بين الكوتش والعميل، فالاتصالات هي شرايين

العلاقات المتبادلة بين هذين الطرفين، وعن طريقها يتم تحقيق أهداف الكوتشنج، وهناك أنواع عديدة من الاتصال يمكن للكوتش الاستفادة منها واختيار المناسب منها حسب طبيعة الموقف، من هذه الأنواع: الاتصال اللفظي، والاتصال غير اللفظي (لغة الجسد)، الاتصال الشفوي، والاتصال المرئي، والاتصال المكتوب، والاتصال الإلكتروني ومنها وسائل التواصل الاجتماعي (مثل: الفيس بوك وتوتير والأنستجرام والواتس آب...).

التوجيه **Guidance**:

التوجيه هو أحد مسارات أو مداخل تحسين أداء الآخرين من خلال تشجيعهم علي التعلم من خبرات الحياة والدراسة والعمل، وعلى مواجهة التحديات التي تقابلهم في حياتهم أو في الدراسة أو في العمل، كذلك فإن التوجيه هى عملية تهيئة العميل وتزويده بالمعلومات الأساسية التي يحتاج إليها لأداء وظائفه بالشكل المطلوب، أيضا يساعد التوجيه على تنمية الإتجاهات الإيجابية لدى العميل، وعلى التعامل الإيجابي السليم مع المشكلات التي تواجه العميل.

وقد عرف ميلرMiller التوجيه بأنه عملية تقديم المساعدة للأفراد؛ لكي يصلوا إلى فهم أنفسهم واختيار الطريق الصحيح والضروري للحياة، وتعديل السلوك، لغرض الوصول إلى الأهداف الناضجة والذكية والتي تصحح مجرى الحياة، أيضا يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى مساعدة الشخص لكي يفهم ذاته ويعرف قدراته وينمي إمكاناته ويحل مشكلته؛ ليصل إلى تحقيق توافقه النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني.وهناك من يستخدم الإرشاد والتوجيه بالتبادل أحياناً، إلا أن الإرشاد يشتمل على التوجيه، ويذهب إلى أبعد من ذلك، ليتعامل مع الفرد محاولاً مساعدته فى كل أنواع التوافق فى الحياة، بمعني أن الإرشاد أعم وأشمل من التوجيه.

الإرشاد **Counseling**:

الإرشاد هو تقديم مساعدة مهنية متخصصة من قبل المرشد الذي قد يكون طبيبا أو أخصائيا نفسيا أو اجتماعيا أو معلما أو مرشدا أكاديميا أو معلما تربية خاصة أو أخصائيا في التأهيل المهني أو كوتش...، لمساعدة العميل أو المسترشد والذي قد يكون (مريضا أو تلميذا أو طالبا أو موظفا أو شخصا معاقا أو زوجا أو زوجة أو العملاء الذين يريدون تحقيق التوافق مع أنفسهم ومع الآخرين والبيئة المحيطة، وذلك من خلال توفير المعرفة والإدراك والفهم؛ لأسباب سوء التوافق، وتدريب العملاء علي وسائل الإتصال الفعالة، والطرق الناجحة لحل المشكلات...

من تعريفات مفهوم الإرشاد:

1- جوستاد Gustad: الإرشاد هو عملية موجهة تعليمياً، تتم فى إطار بيئة اجتماعية بين شخصين فى أغلب الأحوال، حيث المرشد شخص مهنى لديه المعرفة والمهارة فى مساعدة المسترشد ليتعلم أكثر عن ذاته، وكيفية تحقيق أهدافه بشكل واقعى، بما يجعله أكثر سعادة وإنتاجاً فى المجتمع.

2- برامر وشوستروم Brammer & Shsotrom: الإرشاد هو عملية مهنية موجهة نحو التخطيط المنطقى وحل المشكلات واتخاذ القرارات والمساندة فى مواجهة الضغوط التى تطرأ على الحياة اليومية للأشخاص (العاديين).

3- بتروفيزا وهوفمان Pietrofesa & Hoffman: الإرشاد هو عملية مساعدة الأفراد فى تحقيق فهم أكثر لأنفسهم وحل مشكلاتهم.

4- حامد زهران: الإرشاد هو عملية بناءة تهدف إلى مساعدة الفرد؛ ليفهم ذاته ويدرس شخصيته، ويعرف خبراته، وينمى إمكاناته ويحدد مشكلاته ويحلها فى ضوء معرفته ورغبته وتعليمه وتدريبه؛ ليصل إلى تحديد وتحقيق أهدافه؛ وتحقيق الصحة النفسية والتوافق شخصياً وتربوياً ومهنياً وأسرياً.

5- ماجدة سعد وهشام عبد الحميد: الإرشاد هو مهنة مخططة تتضمن مجموعة من

الخدمات التى تشترك فى تقديمها العديد من التخصصات العلمية التى تقدم للأفراد؛ حتى يتمكنوا من مواجهة مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية والتربوية، التى تعوق أداءهم الاجتماعى، وتمنع توافقهم مع مجتمعهم وأنفسهم.

6- على سليمان: الإرشاد هو عملية مساعدة للأفراد على اكتساب أو تنمية المهارات الشخصية – الاجتماعية، وتحسين التوافق لمطالب الحياة المتغيرة، وتعزيز مهارات التعامل بنجاح مع البيئة، واكتساب عديد من قدرات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

فى ضوء ما سبق يمكن تعريف الإرشاد بأنه..

العملية التى يساعد فيها أحد الأشخاص شخصاً آخر، لتتفتح قدراته الذاتية الكامنة، ليقوم بأداء متطور، ويتعلم وينجز أكثر، ويزيد من إدراكه بالعناصر التى تحدد الأداء، ويزيد من إحساسه بالمسئولية الذاتية عن أدائه، ويرشد نفسه بنفسه، ويحدد الحواجز النفسية التى تعيق إنجازاته فى الأداء.

التحفيز **Motivation**:

التحفيز هو حصول الأفراد علي الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلي القيام بالعمل المطلوب منهم علي خير وجه دون شكوي أو تذمر.

وبكلمات مشابهة يعرف نبيل عشوش (2006) التحفيز بأنه: "وصول العاملين في المنظمة إلي حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلي مرحلة القيام بكامل العمل بدون تذمر أو شكوي، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة، كذلك يعرف محمد مرعي (2003) التحفيز بأنه: مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته،

وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعي لبلوغها خلال عمله، ويستخدم الكوتش عمليات التحفيز لتشجيع العميل علي أداء الأدوار الاجتماعية المطلوبة منه وهو في حالة من القناعة والرضا دون تذمر أو شكوي.

التوازن **Balance**:

يعرف أحمد البدري (2018) التوازن في الحياة بأنه:

تحقيق التعادل والموازنة بين اللهو والجدية، وبين الحياة والعمل، وبين الحياة الشخصية والحياة الاجتماعية، ومثال علي عدم التوان وجود نسبة كبيرة من الشباب في الوقت الحالي يمضون أوقاتهم في تصفح مواقع التواصل الاجتماعي (مثل: الفيس بوك، والواتس آب، وتويتر وغيره) أو الذهاب إلي المولات والأسواق وغيره...

ويمكن تعريف التوازن في شكل مجموعة نقاط محددة كالتالي:

1- الاعتدال والوسطية.

2- التعادل بين طرفين.

3- عدم التطرف والغلو والتشدد في الأمور.

4- إعطاء كل شيء حقه من غير زيادة ولا نقص.

5- النظرة المعتدلة للأمور بين أطراف متناقضة.....

6- ترتيب وتنسيق العناصر والأشياء بشكل مناسب ومتناسق.

يقول الله سبحانه وتعالي: (**وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُواْ شُهَدَاء عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا**) [البقرة: 143]

وقال تعالى: (**وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ {77/28}**) [القصص:77]

وكان ﷺ حينما يرى من بعض أصحابه إفراطاً في التعبد، والصيام، والقيام على حساب الجسم والأهل والعمل يقول له:

(إن لبدنك عليك حقاً وإن لزوجك عليك حقاً وإن لزورك – أي ضيوفك – عليك حقاً فأعط كل ذي حق حقه)... صدق رسول الله ﷺ..

ويمكن تقسيم التوازن إلى توازن داخلي وتوازن زماني وتوازن مكاني، فالتوازن الداخلي يتمثل في وجود اعتدال وعدم وجود تناقض بين كل من: الأفكار والمشاعر والسلوك، لأن هذه المكونات تعد نموذجا للتأثير التبادلي، حيث يؤثر كل عنصر منها على باقي العناصر، فلو فكر الإنسان بتجربة إيجابية، سوف ينعكس ذلك على مشاعره وسلوكه، والعكس صحيح في باقي العناصر، فالإنسان يستطيع بمشيئة الله أن يغير شعوره السلبي إلى إيجابي بتغيير واحد من هذه العناصر لإعادة التوازن الداخلي لديه.

أما التوازن الزماني فيقصد به عدم تجني أي من مكونات الزمن (الماضي والحاضر والمستقبل) علي الآخر، فعلي سبيل المثال لا يجب أن يعيش العميل علي خبرات الماضي، سواء كانت مفرحة أو محزنة، ولا يجب أن لا يستفيد من تجارب الماضي، ولا يجب أن يهتم فقط

بالحاضر، دون الاهتمام بالتخطيط للمستقبل، ولا يجب أن يحلم بالمستقبل والعيش فيه علي حساب الحاضر، فلا يجتهد ولا يعمل علي أمل أن الأمور ستكون جميلة في المستقبل.

أما التوازن المكاني فيقصد به تحقيق التوازن بين مختلف جوانب الحياة لدي الشخص أو العميل؛ حتي لا يتم الاهتمام بجانب علي حساب جانب آخر، وهذه الجوانب يمكن تحديدها في الآتي: الجانب الروحي، والجانب النفسي أو الذاتي والجانب العقلي والجانب الجسمي أو الصحي والجانب والأسري والجانب، الاجتماعي، والجانب التعليمي، والجانب الثقافي، والجانب المهني، والجانب المالي.

وفي ضوء ما سبق... على الكوتش مساعدة العميل في:

- التصرف بتوازن في حياته.
- التعود على النظرة المتوازنة في كل شيء.
- توخى التوازن في السلوك والمواقف والاتجاهات والأقوال.
- مراعاة التوازن بين أهدافه، فلا يطغى بعضها على بعض.
- مراعاة التوازن بين واجباته، فلا يضخم جانب على الآخر، إلا إذا كان فيه تقديم الأولويات.
- الموازنة بين مصالحه ومصالح الآخرين.
- الموازنة بين العقل والعاطفة.
- الموازنة بين حاجاته الروحية وحاجاته العقلية وحاجاته الجسدية...
- الموازنة بين الجد في الدراسة أو في العمل واللهو.
- الموازنة بين الدنيا والآخرة.

التمكين:

يعرف لغوياً بأنه: "مصدر الفعل مكَّن" وتشير مادة (م ك ن) في المعجم إلى علو

المكانة، ومن ذلك مكن فلان عند الناس، أي عظم عندهم، وتشير كلمـة التمكـين إلي التقويـة أو التعزيز أو التدعيم (المعجم الوسيط: 1983، ص 917 ؛ أحمد زكي: 1982).

هناك تعريفات عديدة لمفهوم التمكين، يمكن عرض بعضها كالتالي:

1- التمكين هو تعزيزِ القوة الشخصيَّة والاجتماعية والسياسية للأفراد؛ ليتمكَّنـوا مـن اتخـاذ إجراءات لتحسن حياتهم (Stephen Anderson, Martha & et.al: 1994، p.78).

2- التمكين هو القدرة على الفعل وصـنع الظـروف ومقاومـة الضـغوط وصـولا إلى تحقيـق الذات (الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخـرين) (محمود عودة: 1996، ص39).

3- التمكين هو عملية تؤدي بالأفراد إلى الحصول على الاستقلال الذاتي، والوصـول إلى الثقـة بالنفس من خلال الشعور الواعي بالقوة الذاتية والقدرة على اتخاذ القـرارات والاختيـار من بدائل في إطار من المسئولية.

4- التمكين هو الطريقة التي بواسطتها يـتم مسـاعدة الأفـراد والجماعـات والمجتمعـات أن تتحكَّم في ظروفها، وإنجاز أهدافها، وتكون قادرة عـلى العمـل لمسـاعدة نفسـها وغيرهـا على زيادة مستوى معيشتها، بـالتركيز عـلى نقـاط القـوة للسـيطرة عـلى المـوارد بزيـادة المشارَكة في الأعمال المجتمعيَّة (أحمد شفيق : 2000، 362).

5- التمكين: هـو عمليـة مسـاعدة الأفـراد والأسر والجماعـات والمجتمعـات المحليـة لزيـادة قوتهم الشخصـية ومـع الآخـرين وقـوتهم الاجتماعيـة والاقتصـادية والسياسـية، وزيـادة تأثيرهم تجاه تحسين ظروفهم (: Robert Barker 2003، p.153).

6- التمكين هو توسيع خيارات الفئة المستهدفة (مثل: الشباب أو المرأة عـلي سـبيل المثـال) وتمليكهم عناصر القوة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمعرفية وتمكينهم من التأثير في العملية التنموية (كمال نجيب: 2005، ص 13).

يستخدم الكوتش عملية التمكين لبناء وتنمية وتـدعيم وتعزيـز قـدرات العمـلاء،

ومـنح القـوة والسـلطة لهـم؛ ليشـاركوا بـالقول والعمـل في تشـكيل حيـاتهم الاجتماعيـة والاقتصادية والسياسية، فالتمكين عملية تصاعدية تبدأ بتـوفير المعلومـات، وتقـديم المشـورة، ثـم اسـتثارة وتشـجيع المشـاركة، وتـوفير فـرص حقيقيـة للتفـويض، وتنميـة القـدرات وبنـاء العلاقات.

وللتمكين أنواع عديدة، مثل: التمكـين الاجتماعـي، والاقتصـادي، والتعليمـي، والسـياسي كلها مرتبطة ومتداخلة معا، وتحقيق واحدة منهـا يسـاهم في تحقيـق الأنـواع الأخـرى، ولقـد حدد كل من تيتي وسنغ Titi & Singh 1995 بعض مؤشرات التمكين كالتالي:

- الإعتماد على الذات
- الاستقلالية في صنع القرارات
- الحصول على المعرفة
- إكتساب المهارات
- تعلم استراتيجيات حل المشكلات
- المشاركة في عمليات صنع القرارات.

وهناك من حدد هذه المؤشرات في البنود التالية:

- إعطاء المعلومات
- تقديم المشورة
- إستثارة وتشجيع المشاركة
- توفير فرص حقيقية للتفويض
- تنمية القدرات
- بناء العلاقات (عطية حسين: 2003)

إدارة الذات:

هناك محاور عديدة لإدارة الذات بالشكل المتميز، منها:

- قبول الذات.
- معرفة / إدراك الذات.
- الثقة بالذات.
- تكوين صورة إيجابية عن نفسك / الذات
- تحسين الصورة الذاتية.
- تقديم الذات بطريقة إيجابية.
- التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير.
- إدارة العواطف / المشاعر.
- القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط النفسي والانفعال.
- حفز الذات.
- تنمية الذات.
- إدارة الوقت.

وفيما يلي شرح لهذه المحاور:

قبول الذات:

تشرح ممدوحه محمد سلامة هذا المحور كالتالي: يشعر كل شخص طبيعي بدرجة أكبر أو أقل بتقديره لذاته وشعوره بالقيمة الذاتية وقبوله لها، وعادة ما يشعر بالارتياح لوجوده مع غيره، كما يسلك بتلقائية ودون تصنع في المواقف الاجتماعية مع شعوره بأنه غير مجبر على إخضاع رأيه لرأي الآخرين، وعادة يكون الشعور بالاغتراب عن الذات وعدم قبول الفرد لذاته وشعوره بعدم قبول الآخرين له وعدم قبوله هو لهم مؤشرات لا يمكن تجاهلها كأعراض للاضطراب.

معرفة / إدراك الذات:

الإدراك بصفة عامة هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد في اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب، وإدراك الذات Self Awareness or Perception أو المعرفة بالذات يقصد بها الوعي إلى حد ما بما للفرد من مشاعر وحاجات ودوافع.

ويعرف آنج تن زيت إدراك الذات بأنه أن ترى نفسك كما يراك الآخرون، ويفضل دانيال جولمان Danial Goleman مصطلح الوعي بالذات، بمعنى الانتباه إلى الحالات الداخلية التي يعيشها الإنسان، وبهذا الوعي التأملي للنفس، يقوم العقل بملاحظة ودراسة الخبرة نفسها بما فيها من إنفعالات.

ورغم أنه قل أن يوجد من يفهم تماماً نفسه ويعرف دوافع ما يقوم به من سلوك، أو حقيقة ما يشعر به من مشاعر، إلا أن الشخص الطبيعي عادة ما يكون واعياً بدوافعه وانفعالاته أكثر من أي شخص مضطرب.

وهذه الأسئلة يمكن أن تساعد الشخص على معرفة ذاته:

- ما الذي يملكه من حواس ودرجة كفاءتها؟
- ما الذي يملكه من مشاعر سواء كانت إيجابية أو سلبية؟
- ما الذي يملكه من خبرات سواء في العمل أو في الحياة؟
- ما الذي يملكه من مهارات سواء مهارات فكرية أو فنية أو إنسانية أو قيادية أو إدارية.. ودرجة إجادته لها؟
- ما الذي يملكه من أهداف ومدى توافر مقومات / صفات الأهداف الجيدة بها؟
- ما الذي يملكه من دوافع سواء كانت دوافع غريزية، كالرغبة في المأكل والمشرب والتكاثر أو دوافع نفسية أو اجتماعية ؟

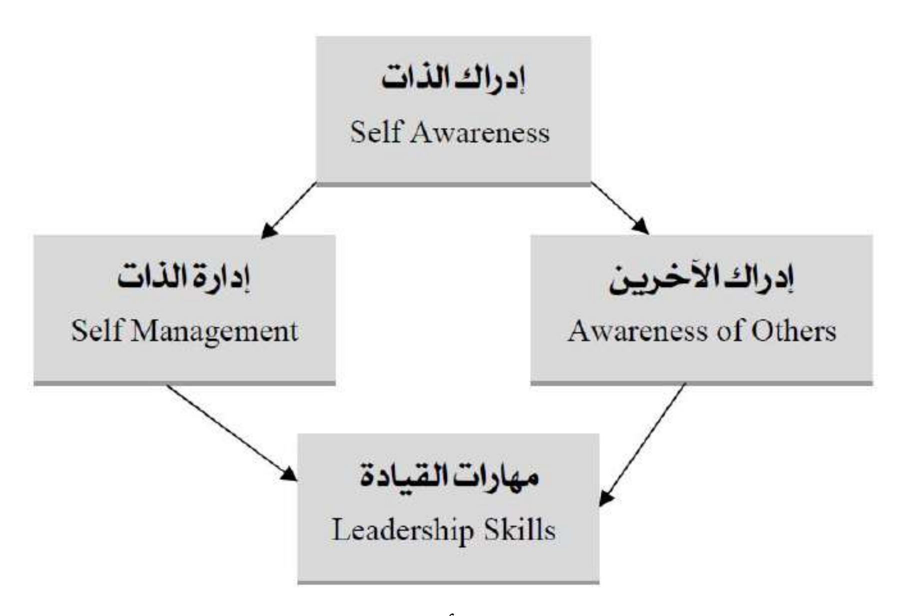
ويحدد هندري ويزنجر Hendrei Weisinger في كتابة "الذكاء العاطفي في

العمل" بعض أدوات للارتقاء بمستوى معرفة أو إدراك الذات كالتالي:

- اختبار موضوعية تقييم الإنسان لنفسه وللأخرين وللظروف التي تواجهه.
- معرفة الإنسان لحواسه لأنها المسئولة عن إمداده بالمعلومات عن العالم المحيط به.
- معرفة الإنسان بحقيقة مشاعره وعدم تجاهلها أو إنكارها أو إخفائها.
- معرفة الإنسان بحقيقة نواياه والأنماط السلوكية التي تسيطر على ردود أفعاله تحت مختلف الظروف والمواقف.

أهمية إدراك الذات:

حددت كاتي هيسك Kate Hesk أهمية إدراك الذات في أن هذه العملية أو الخطوة تساهم في تحقيق إدراك الآخرين وإدارة الذات بشكل افضل، وهذا بدوره يساهم في تحسين مهارات القيادة لدى الإنسان.. انظر الشكل التالي:



شكل رقم **(8-1)**: أهمية إدراك الذات

نافذة جوهاري:

في عام 1955 وضع كل من جوزيف لوفت وهـارى إنجهـام Joseph & Harry - وهـم من علماء علم النفس - أداة للإدراك النفسي والوعي الـذاتي، ووظيفتهـا مسـاعدة الفـرد عـلى تكوين فهم أفضل للذات ولعملية التواصل مع الآخرين وكيفية بنـاء العلاقـات الإيجابيـة مـع من نري، وأطلقا على هذا النموذج اسم نافذة جوهـاري وهـو المقطـع الأول لاسـم صـاحبيه. فهذه الأداة التحليلية المبسطة تساهم في تحقيق مزيد من الفهم للذات البشرية، وهي تمثـل أسلوباً لتحليل العلاقات المتداخلة بين الفرد والناس (الآخرون)، والتي يمكن تقديمها في الشكل التالي:

أنــا

أشياء أعرفها	أشياء لا أعرفها
3- المنطقة العمياء	1- منطقة النشاط الحر
4- منطقة المجهول	2- منطقة القناع

شكل رقم (8-2): أسلوب تحليل العلاقات المتداخلة بين الفرد والناس

نافذة جوهاري في فهم الذات

- **المنطقة الأولى:** هي منطقة النشاط الحر أو المنطقة الواضحة، حيث يوجد بها الأشياء التي تعرفها عن نفسك، وفي الوقت نفسه يعرفها عنك الآخرين.
- **المنطقة الثانية:** هي منطقة القناع أو المنطقة الخفية، حيث يوجد بها الأشياء التي تعرفها عن نفسك، ولا يعرف الآخرين شئ عنها.
- **المنطقة الثالثة:** هي المنطقة العمياء، حيث يوجد بها الأشياء التي لا تعرفها عن نفسك، بينما يعرف الآخرين شئ عنها.
- **المنطقة الرابعة:** هي المنطقة المجهولة أو المظلمة، حيث يوجد بها الأشياء التي لا تعرفها عن نفسك، وفي الوقت نفسه لايعرف الآخرين شئ عنها.

والقاعدة هنا: هو أن يحاول الإنسان زيادة مساحة منطقة النشاط الحر، لأن ذلك يسهل عملية الاتصال المتبادل مع الآخرين، ويساعد في تحقيق أهداف الاتصال، وفي المقابل عليه أن تقليل مساحة المناطق الأخرى (القناع والعمياء والمجهولة) لما لهم من دور في سوء إدراك الذات، والفهم الخاطئ لها، ومشكلات في عملية الاتصال مع الآخرين.

التقييم الذاتي **Self Appraisal**:

يشير إلى قيام الشخص بتحديد مناطق القوة والضعف في نفسه، بمعنى أن الشخص يرصد الجوانب الإيجابية والسلبية لديه، وبلا شك فإن الشخص عندما يهتم بهذه العملية، فهو لديه الرغبة في أن يصلح من نفسه، فيحرص على استمرار مناطق القوة والجوانب الإيجابية لديه، ويزيد منها، ويعمل على إصلاح وتقليل مناطق الضعف والجوانب السلبية لديه، والشخص الذي يقوم بذلك يرفع شعار "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا".

إن الشخص الذي يراجع نفسه ويبذل الجهد لتطويرها هو شخص شجاع مع

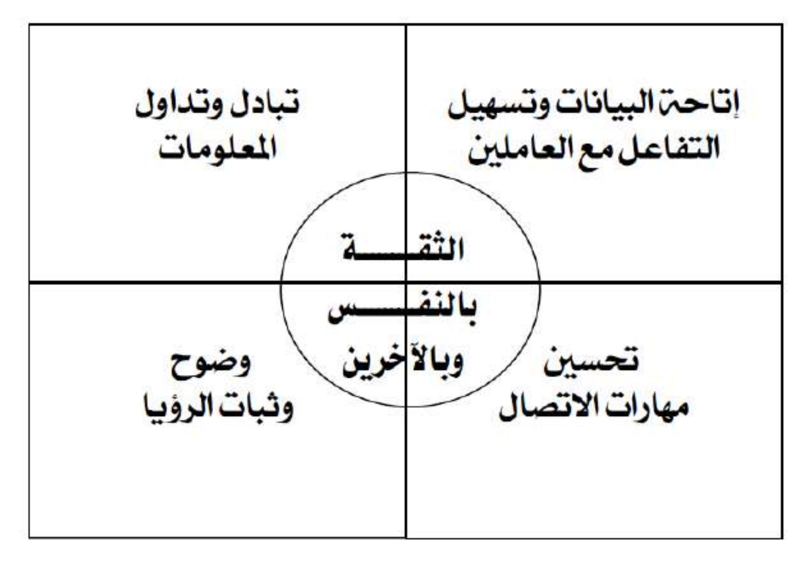
نفسه، ولديه الرغبة والإرادة لتطوير نفسه وتنمية قدراته ومعارفه، وقد جعل الله فينا ميزة الإدراك الذاتي لما يختلج في صدورنا وعقولنا، وخصنا عز وجل بذلك من بين المخلوقات الأخرى، قال الله تعالى: (**بَلِ الْإِنسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ** {14/75} **وَلَوْ أَلْقَى مَعَاذِيرَهُ** {15/75}) [القيامة:14-15].

وإدراكك لذاتك يوصلك إلى معرفة نظرتك لذاتك هل هى سلبية أم إيجابية؟ فإذا كانت نظرتك سلبية عن ذاتك، فإنت ترى نفسك سيء وفاشل ولا تستطيع عمل شيء نافع، أما إذا كانت نظراتك إيجابية عن ذاتك، فإنت ترى نفسك ممتاز وناجح وقادر على عمل أشياء كثيرة نافعة، فأي نظرة تود أن تحملها عن ذاتك!!.

الثقة بالذات**Self Efficacy** :

الثقة Trust في النفس تعني الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وهي من مقومات النجاح في الحياة، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المنشودة، وعندما تقل الثقة في النفس لدى الإنسان نجده متردداً وغير شجاع ويعاني الخوف، وعندما تزداد يتحول إلى شخص متكبر ومغرور، ومن النوع الذي يحب السيطرة على الآخرين، وعندما لا يثق الإنسان في نفسه، فغالباً لا يثق في الآخرين، ففاقد الشئ لا يعطيه.

ويشير كل من روبرت روزين Robert Rosen وبول برون Poul Brown في كتابهما عن "قيادة الناس" إلى أن الثقة بالنفس والثقة في الآخرين أحد المبادئ الثمانية المهمة للقيادة الناجحة، وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ، لابد من تحقيق العوامل التالية الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (8-3): عوامل بناء الثقة بالنفس وبالآخرين

يقدم أكرم رضا في كتابة "إدارة الذات" بعض مولدات الثقة في النفس كالتالي:

- الإقدام والمبادرة والمحاولة.
- العمل المباشر للمهمات.
- تحويل الطاقات إلى قدرات.
- قبول النفس وتطويرها.
- اتخاذ النماذج القدوة.
- النظر إلى النجاحات السابقة.

ويمكن إضافة أهم مولد للثقة في النفس ألا وهو الإيمان بالله عز وجل. حيث أن الإيمان بالله من أقوى العناصر التي تمد الإنسان بالطاقة ليكون واثقاً من نفسه، وتساعده على تصويب مشاعره واتجاهاته وسلوكياته.

ويقول Samuel Cypert في كتابه عن "قوة تقدير الذات" أن للثقة بالنفس أثر

عجيب يجعل النجاح يأتي إليك بسهولة، ومبادئ الثقة يمكن تعلمها بسهولة وإليك بعض منها:

1- اختلط.. بالأشخاص الإيجابيين، ولا تسعى وراء من هو أقل من مستواك؛ بل صادق من يمكنه تحقيق أهدافك ويؤمن بقدراتك.

2- ضع.. قائمة بالإيجابيات والسلبيات، ثم صنف الأسباب المؤيدة والمعارضة لك، فإن هذا يوضح لك الأمور ويدلك على الطريق السليم.

3- تعلم.. من التجربة وراجع سلوكياتك يومياً وهي ما زالت حاضرة في ذهنك، وقم بتحليلها وحدد ما المطلوب تغييره منها.

4- خصص.. وقتاً للتفكير، وأذهب لمكان هادئ وفكر في أهدافك وما المطلوب لتحقيقها.

5- أجبر.. نفسك على التفكير في الإيجابيات وأطرد الأفكار السلبية.

6- تعاطف.. مع الآخرين بأن تفهم وجهات نظرهم.

7- أبدأ.. بالحوار مع الآخرين وكن كريماً في المجاملة.

8- تجنب.. مواقف الضغوط.

9- أبدأ.. يومك بإيجابية ولا تبدأه في التفكير في المشكلات.

10- أعط.. نفسك فترات راحة وخاصة عندما يزعجك بعض الناس أو المواقف ابتعد بسرعة.

11- كن.. واقعياً بأن تحدد لنفسك أهدافاً يمكن تحقيقها.

12- تحمل.. المخاطرة المدروسة، لأنك بدون انتهاز الفرص لن تحقق شيئاً له قيمة.

13- تعلم.. أشياء جديدة، فالإنسان يموت إذا لم يتعلم.

14- فكر.. قبل أن تتكلم حتى لا تندم.

15- اعتن.. بصحتك ومارس الرياضة واهتم بمظهرك وافعل باستمرار شيء لمصلحة الآخرين دون أن تتوقع مقابل لذلك.

إن عقل الإنسان يشبه الحاسب الآلي الخارق؛ بل إنه أكثر فاعلية وقوة، فنحن نحصل من كليهما على ما ندخله إليهما، وبالتالي إذا سمحت لعقلك أن تسيطر عليه الأفكار السلبية والخوف من الفشل ومقاومة التغيير، فإن معظم دوافعك ستكون سلبية، والعكس صحيح، إذا قمت بإدخال ورعاية الأفكار الإيجابية، فسوف تكون كل تصرفاتك إيجابية، والحكم على درجة الثقة بالنفس يتضمن ثلاثة عناصر كما يوضحها كل من جرينبرج وبارون Greenberg & Baron في الآتي:

1- الحجم: أي مقدار أو مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء العمل.

2- القوة: أي درجة الثقة في أنه من الممكن أن يؤدي العمل بهذا القدر والمستوى.

3- العمومية: أي مدى إمتداد الثقة بالنفس إلى مواقف أو أعمال أخرى.

عندما نفكر في الثقة في النفس في ضوء أي عمل مطلوب فقد لا نجدها بذاتها أحد خصائص الشخصية، ذلك لأن الناس يستطيعون فيما يبدو الحصول على الحوافز، والتعليم والاستراتيجيات المطلوبة للسيطرة على الأحداث المؤثرة على حياتهم، وهذا يعني أن الثقة بالنفس متغيرة، ولكن تعميمنا السابق بخصوص الثقة بالنفس يوحي بأنها ثابتة مع مرور الزمن، وبالتالي فمن الممكن النظر إليها على أنها أحد سمات الشخصية، وهناك عاملان يساهمان في تشكيل ثقة الفرد بنفسه وهما:

- الأول: الخبرة المباشرة أو المعلومات المرتدة عن أداء الفرد لأعمال مشابهة.
- الثاني: ملاحظة الآخرين الذي يؤدون تلك الأعمال.

واعتماداً على المعلومات التي يحصل عليها الفرد من هذه المصادر، فإنه يستطيع الوصول إلى خلاصة مبدئية عن المهارات والقدرات المطلوبة للعمل، وعن العوامل والظروف الأخرى المؤثرة في الأداء، وهذه الخلاصة تشكل اعتقاده بخصوص الثقة بالنفس، ولهذا الاعتقاد بدوره تأثير على بعض التطبيقات في السلوك التنظيمي. فالأفراد الذين لديهم اعتقاد قوي بخصوص الثقة بالنفس (أي: الذين يعتقدون أن بإمكانهم القيام بذلك العمل) غالباً ما يكون النجاح حليفهم، في الواقع أو على الأقل

سيكون أداؤهم أفضل من أولئك الذين يتشككون في قدراتهم على أداء العمل بكفاءة.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه حينما يشعر الإنسان بالتفاؤل بخصوص قدرته على النجاح، فإنه سيبذل قصارى جهده ويصر على النجاح مهما واجهه من عقبات، أما إذا كان الفرد متشككاً بخصوص قدرته على النجاح، فإنه سيكون محبطاً وخائر العزيمة، ولا عجب في أن الأفراد ذوي الثقة العالية في أنفسهم أكثر سعادة في العمل بل وفي حياتهم الخاصة أيضاً.

استقصاء... هل تثق في نفسك ؟

إذا أردت أن تعرف درجة ثقتك في نفسك، يرجى الإجابة عن الاستقصاء الآتي:

الاستقصاء

1- هل تهتم بتنمية وتطوير قدراتك ومهاراتك في العمل ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

2- هل تخطط للأهداف التي تريد تحقيقها ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

3- إذا عرض موضوع للمناقشة، هل تبدي رأيك الخاص حول هذا الموضوع ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

4- تواجه مشكلة ما، هل تفكر فيها بطريقة واقعية وموضوعية ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

5- إذا عرض عليك منصب يتطلب مسؤوليات كبيرة، هل توافق على شغله ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

6- إذا طلب منك إلقاء خطبة في أحد الاجتماعات أو الحفلات هل توافق ؟

❑نعم ❑أحياناً ❑ لا

7- هل تحاول أن تطور العمل في القسم أو الإدارة التي تعمل فيها ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

8- هل تثق في الآخرين في كثير من المواقف ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

9- إذا انتقدك أحد الأشخاص من دون موضوعية هل تدافع عن نفسك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

10- لديك وجهة نظر أو رأي، أنت مقتنع تماماً بصحته، وهـذا الـرأي مخـالف لـرأي رئيسـك. هل تعرضه عليه ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

11- هل يصفك رئيسك في العمل بالبراعة والكفاءة ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

12- هل تعاني من الخوف والتردد عند القيام بالأعمال الجديدة أو غير المعتادة؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

13- هل لقبك بعض الناس بأنك مغرور ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "نعم" ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً" عن الأسئلة من 1 إلى 11

2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "لا" ودرجة واحدة في حالة الإجابـة بــ "أحيانـاً" عن السؤالين 12و13

3- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 18 درجة فأكثر، فأنت شخص يثق في نفسه بدرجة كبيرة ننصحك بالاستمرار في ذلك، وإن كنا نحذرك بوجوب أن تراقب نفسك حتى لا تقع في حفرة الغرور.

2- إذا حصلت على 9 إلى 17 درجات، فأنت تثق في نفسك بدرجة متوسطة. المطلوب منك أن تزيد معدل ثقتك في قدراتك ومهاراتك، وأن تقلل نسبة الخوف والتردد لديك، من خلال حسن التقدير والتفكير الموضوعي والواقعي مع الجرأة والشجاعة المحسوبة.

3- إذا حصلت على 8 درجات فأقل، فأنت شخص لا يثق في نفسه. شخص حريص جداً، ويتضح ذلك من خلال خوفه وتردده وبطئه عند القيام بأي عمل أو اتخاذ أي قرار.

تكوين صورة إيجابية عن نفسك/الذات:

قدم Samuel Cypert في كتابه قوة تقدير الذات The Power of Self Esteem سبعة خطوات تساعدك على تكوين صورة إيجابية عن نفسك، هي كالتالي:

1- **قيم ذاتك وتقبلها**: راجع نقاط قوتك وضعفك. حدد ما الذي تحبه ولا تحبه عن نفسك وخذ عهدا بأن تغير الأشياء التي لا تحبها.

2- **راجع قيمك ومبادئك**: هل لديك قيم ومبادئ تعيش عليها أم تسيطر عليك قيم ومبادئ الآخرين.

3- **أدخل المغامرة بحساب**: فكر بوعي في البدائل التي أمامك للتغيير حتى تختار أقلها مخاطرة ولا تخشى بعد ذلك تجربة شئ جديد.

4- **تعلم من الفشل**: أخطاءك ليست خالدة للأبد.. تعلم منها وانتقل إلى تحد آخر ومجرد المحاولة سوف تزيد من قوتك ونجاحك في المرة التالية.

5- **عش في المستقبل:** لا تدفن نفسك في الماضي بتذكر التجارب الفاشلة بـل تطلـع باسـتمرار لما ستقدمه لنفسك في المستقبل.

6- **اختر التعامل مع المؤثرات الإيجابية:** لا تبدد وقتك مع الذين يقللون من شـأنك. تعامـل مع كل ما يزيد من إيجابيتك.

7- لا **تقبل إلا الاحترام من الآخرين:** إذا لم تعجبك الطريقة التي يتعامل بها الآخـرون معـك أخبرهم بذلك وأنك تتوقع منهم نفـس معاملتـك لهـم وأعلـم أن الاحـترام لايمـنح بـدون مقابل وأن له ثمناً.

تحسين الصورة الذاتية:

- هناك أساليب عديدة لتحسين الصورة الذاتية، مثل:
- معاملة الآخرين معاملة حسنة وطيبة.
- الإنصات الجيد للآخرين وعدم السرعة في الحكم عليهم.
- الالتزام الشخصي بالسلوك المناسب والإيجابي.
- الحرص على خدمة الآخرين.
- مراجعة الذات بشكل مستمر وموضوعي وإصلاح العيوب بها.

تقديم الذات بطريقة إيجابية:

- لتقديم الذات بطريقة إيجابية يجب مراعاة اعتبارات، مثل:
- الحديث الشيق والجذاب والمناسب مع الآخرين.
- الابتسامة عند مقابلة الآخرين في الوقت المناسب.
- الاهتمام بمشكلات المجتمع والمساهمة في حلها.
- أن يكون الإنسان قدوة ونموذج للآخرين يحتذى به.
- احترام الآخرين وتقدير مشاعرهم.

التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير:

يشرح هذا المحور كل من جرينبرج وبارون Greeberg & Baron كالتالي: لو تصورت أنك رئيس لأحد الأقسام في منظمة معينة، فهل يختلف سلوكك في التعامل مع رئيسك عن سلوكك في التعامل مع المرؤوسين؟

لا شك أن الإجابة ستختلف من شخص لآخر، فبعض الناس لديهم استعداد لتعديل سلوكهم للتكيف مع الموقف الذي يواجهه، ويحاول ترك أفضل انطباع ممكن عنه لدى الآخرين، وعلى ذلك فهو يطبق نمطاً من السلوك عند تعامله مع المرؤوسين، ونمطاً آخر أكثر احتراماً في تعامله مع رؤسائه، وعلى النقيض هناك بعض الأشخاص الذين يتصرفون بنفس الطريقة مع مختلف الأشخاص، وخاصة الميل لتغيير السلوك ليتلاءم مع الموقف وهو أحد خصائص الشخصية والتي تسمى Self-monitoring (التلون)، ويؤثر هذا الميل في العديد من النواحي التنظيمية مثل: أداء العمل، والنجاح الوظيفي والعلاقات بالآخرين.

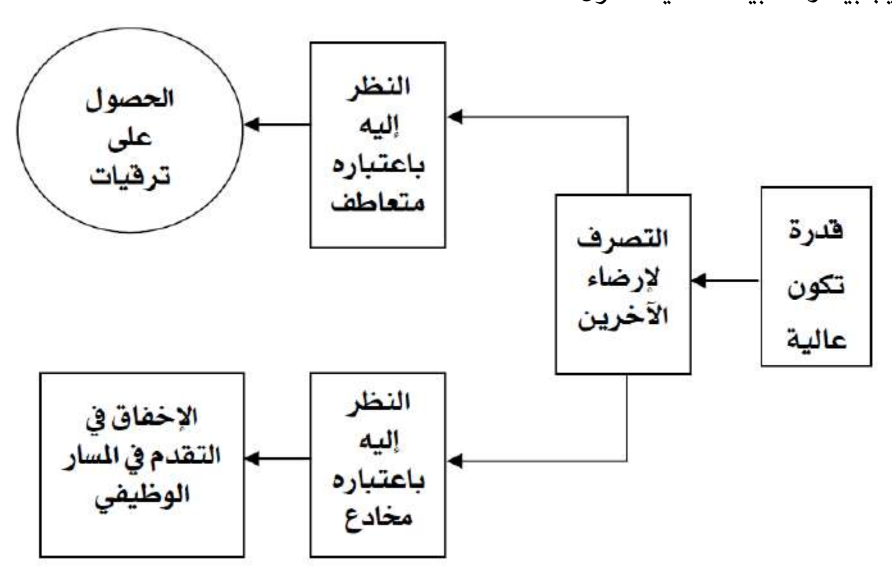
أولا: أثر التلون على أداء العمل Self-Monitoring and work performance

إن اختلاف الناس في هذه الخاصية يؤثر على مستوى أدائهم في بعض نوعيات العمل، فالأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية أفضل ممن تنخفض لديهم تلك الخاصية في الأعمال التي تتطلب الاتصال والتفاعل مع مجموعات تعمل في أنشطة متباينة والتي يطلق عليها: Boundary-Spanning activities، فمثلاً رئيس القسم في كلية من الكليات الجامعية مطلوب منه الاتصال والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس من ناحية، وإدارة الكلية من ناحية أخرى، فهو همزة الوصل بين المجموعتين، وهو في الوقت نفسه عضو فيهما، ومطلوب من "همزة الوصل" أن يكيف تصرفاته مع معايير وتوقعات كل مجموعة، وعلى ذلك فإذا كانت قدرته على تكييف سلوكه عالية، فإنه يكون مؤهلاً للتفاعل بين المجموعتين، ويتوقع له النجاح، أما إذا كانت قدرته على التكيف منخفضة، فإنه لا يكون مؤهلاً للقيام بدور همزة الوصل.

ثانيا: أثر القدرة في التلون على العلاقات الشخصية:

Intrapersonal Relationships: The Liability of Self-Monitoring

إن خاصية التلون مع المواقف لا تخلو من بعض العيوب خاصة بالنسبة لموضوع العلاقات الاجتماعية، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التلون مع الظروف ينظر لهم البعض على أنهم متلونين كالحرباء ومتقلبين اجتماعياً، ومن ثم فإن علاقتهم بالغير تكون ضعيفة وغير مستقرة، بالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء الأفراد بسبب التقلب في سلوكهم يبحثون عن أصدقاء في كل موقف، بعكس الأشخاص الذين تنخفض لديهم القدرة على تكييف سلوكهم، فإن أصدقاءهم يبقون كما هم، ومن ثم فإن علاقاتهم قد تكون أقل ولكنها أعمق، وللوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية لقوة خاصية التلون والشكل التالي يوضح الجوانب الإيجابية والسلبية لخاصية التلون:



شكل رقم (8-4): الجوانب الإيجابية والسلبية لخاصية التلون

ثالثا: أثر القدرة في التلون على المسار الوظيفي

Self-Monitoring and career Success

تؤثر القدرة على التلون لترك انطباع حسن لدى الغير على مدى نجاح الفرد في مساره الوظيفي، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تكييف السلوك، تكون فرصتهم للحصول على الترقيات أكبر بالمقارنة مع من هم أقل قدرة، خاصة إذا كانت الترقية تتضمن الانتقال من شركة لأخرى، ويرجع ذلك إلى رغبتهم العالية في تكييف سلوكهم مع المواقف، والتصرف بطريقة ترضي الآخرين، مما يترك انطباعاً حسناً عنهم، ويتيح لهم الفرصة للفوز بالترقيات والنجاح في المسار الوظيفي، وهناك سببا آخر لنجاح الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على تكييف سلوكهم على المواقف، وهو قدرتهم العالية على كسب الآخرين في صفوفهم بالسير في ركابهم (Walk in their shoes) ورؤية العالم بعيونهم.

إدارة العواطف **Managing Emotions**:

بعد التزود بالمعلومات الخاصة عن الذات من خلال الإدراك الفعال لها، يصبح من السهل على الإنسان استخدام هذه المعلومات في ضبط حركة عواطفه وإدارتها بالشكل الذي يجعل محصلة تفاعله مع العالم المحيط به إيجابياً ونافعاً، فالمشاعر Feelings عامل أساسي للعلاقات الإنسانية، ولا أحد إلى اليوم يزعم أنه يدرك بشكل دقيق وواضح أين موضع المشاعر والأحاسيس الإنسانية، وهو ما يعبر عن موضعه القرآن الكريم بالفؤاد، قال تعالى: **(وَلاَ تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْؤُولاً {36/17})** [الإسراء: 36]

فمن أعظم نعم الله علينا بعد العقل والإيمان الأحاسيس والمشاعر، وهي تدخل في تركيب العقل والإيمان معاً، ويفرق جيرالد جرينبرج وروبرت بارون Robert Baron & Jerald Greenberg بين الحالة المزاجية وسمات الشخصية فيما يتعلق بموضوع المشاعر كالتالي:

تتميز الحالة المزاجية للناس بالتقلب السريع وعلى نطاق واسع خلال اليوم، فالإنسان قد تصله رسالة بها أخبار السارة، فيصبح مبتهجاً ومسروراً، وقد يحدث بعد دقائق مناقشة حادة بينه وبين أحد زملائه في العمل فيتحول إلى الغضب والاكتئاب، هذه المشاعر المؤقتة يُطلق عليها: الحالة المزاجية Mood state، وإلى جانب هذه التغيرات السريعة والمؤقتة في مشاعر الفرد هناك السمة الشخصية للإنسان والتي تتميز بالاستقرار النسبي، فهناك شخص نجده غالباً مبتهجاً وتظهر عليه علامات السرور في معظم الأوقات، وشخص آخر نجده في معظم الأحوال مهموماً ومقهوراً وتبدو عليه علامات الكآبة والحزن.

ويمكن القول... إن مشاعر الفرد ترتكز على ناحيتين الأولى هى الحالة المزاجية المؤقتة، والثانية هى سمات الشخصية Traits وتتفاعل هاتان الناحيتان معاً في جعل مشاعر الفرد إيجابية أو سلبية تجاه الناس والأشياء، وبالطبع فإنه من المتوقع أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية، سيكون لديهم إحساس عال بالسعادة، وستكون نظرتهم للأشخاص والأحداث نظرة إيجابية، وستكون عواطفهم إيجابية بوجه عام، أما هؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المشاعر السلبية، ستكون نظرتهم سلبية لأنفسهم وللآخرين، ويفسرون الأحداث والمواقف من منظور سلبي، وستكون عواطفهم سلبية بوجه عام.

يقول أرسطو في كتابه عن الأخلاق Ethics: أن يغضب الإنسان فهذا أمر عادي وسهل، ولكن أن يغضب من الفرد المناسب وفي الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب فليس هذا بالأمر السهل.

ولكن... هل لتلك المشاعر الإيجابية أو السلبية تأثير في العمل ؟

أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين تلك المشاعر ومستوى الأداء، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية أفضل أداءً من زملائهم ذوي المشاعر السلبية العالية، ولم تؤكد الدراسات أن نوعية المشاعر تؤثر في مستوى الأداء

الفردي فقط؛ بل تؤثر أيضاً في مستوى أداء فريق العمل. يقول جيمس لوير James E. Loehr: أن العواطف تحرك كل شئ في حياتنا، من القرارات الشخصية السريعة إلى القرارات الاستراتيجية والمصيرية، ومن أمثلة ذلك في بيئة العمل:

- أهم ما في خدمة العميل هو المشاعر، وبصرف النظر عما تفعله لإسعاده، فلن يحسب لك إلا ما تتركه من إنفعالات وأحاسيس في داخله.
- لم يتأثر سوق الأوراق المالية بالأحداث العالمية قدر تأثره بطريقة استجابة الناس عاطفياً لتلك الأحداث.
- لايأتي النجاح من جودة منتجاتك، لأن الارتباط العاطفي لعملائك بمنتجاتك أهم من الجودة.
- أفضل رجال المبيعات في شركتك هم أكثرهم حنكة في الإرتباط بالعملاء واستمالتهم عاطفياً تجاه منتجاتك.

إدارة العواطف تساعد الإنسان على التفكير الموضوعي، الذي يساعده على حل المشكلات المواكبة لحركة تفاعله مع نفسه والآخرين، ومع البيئة الحاضنة لهذا التفاعل، لأنه بدون حل هذه المشكلات يظل الموقف ضاغطاً على مشاعر الإنسان، فيبدأ بإدارة ضغوطه بدلاً من إدارة عواطفه ومستقبله لأن إدارة الإنسان لعواطفه تساوي إدارته لمستقبله.

ويحدد هندري ويزنجر أربعة عوامل تؤثر بالسلب أو الإيجاب في منظومة العواطف، كالتالي:

1- الأفكار.
2- التغيرات الفسيولوجية المصاحبة للأفكار والمشاعر.
3- النوايا والأفعال.
4- المكون البيئي لعواطف الإنسان (أي تأثير البيئة عليه).

كذلك حدد هندري ويزنجر ثلاث خطوات لإدارة العواطف بطريقة سليمة، كالتالي:

1- صد الأفكار السلبية.

2- الاسترخاء الذهني والعضلي.

3- التخلص من الأنماط السلوكية الضارة.

استقصاء: من يتحكم في الآخر.. أنت أم عواطفك ؟

من يتحكم في عواطفه جيداً يستطيع الارتداد من التفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي بسرعة، والدخول في مرحلة الانتعاش، ثم بلوغ قمة الأداء، ولقد وضع جيمس لوير James E. Loehr في كتابه "نجاح رغم الضغوط" المنشور عام 1997 تقييم ذاتي يساعدك في الإجابة عن السؤال التالي.. من يتحكم في الآخر: أنت أم عواطفك ؟

يرجى الاستجابة للعبارات التالية بوضع إشارة (✓) أما كل عبارة توافق عليها:

الاستقصاء

- أسيطر دائماً على تفكيري السلبي. (   )
- أتحكم في مشاعري في معظم المواقف. (   )
- عندما يزعجني شئ، أستطيع استعادة هدوئي بسرعة. (   )
- أحتفظ بهدوئي في الأوقات العصيبة. (   )
- لا أسمح لعواطفي السلبية بالاستمرار طويلاً (   )
- أستطيع تهدئة نفسي بعد تعرضي لأي مضايقات (   )
- أتخلص بإرادتي من مشاعري السلبية كلما احتجت لذلك. (   )
- قليلاً ما أفقد السيطرة على أفكاري ومشاعري وأفعالي. (   )
- يمكنني التحول عند الضرورية من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية (   )
- أشعر باستقراري العاطفي. (   )

إذا وافقت على سبع من العبارات السابقة أو أقل، فإن عواطفك تديرك بدلاً من أن تديرها.

القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط النفسي والإنفعال قدر الإمكان:

التوتر Tension والقلق والضغط النفسي والعصبي والإنفعال، كلها أعراض سلبية يعاني منها الإنسان في العصر الحالي بشكل لم يشهده من قبل، هذه الأعراض تترك آثاراً ضارة على الإنسان، سواء من الناحية النفسية أو العقلية أو الجسمية أو المهنية (الوظيفية) أو الاجتماعية (مع الأسرة ومع المجتمع)، وإذا لم يتم التعامل السليم والمناسب مع كل هذه الأعراض، فإنها ستتحول بلا شك إلى أمراض.

والضغوط Stress هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديداً للمرء وتؤدي إلى إضطراب سلوكه، فالمصطلح لا يشير إلى الإضطراب في حد ذاته، وإنما يشير إلى الهموم التي تثقل كاهل المرء والتي قد تؤدي إلى الإضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه.

وقد استخدم موراي H.A. Murrary مصطلح الضغط للتعبير عن المحددات البيئية المؤثرة في السلوك، ويرى أن موضوع الضغط الذي قد يكون شخصاً آخر أو موضوعاً في البيئة، يلعب دورا ميسرا أو معوقا في وجه تحقيق الحاجة.

ومن الشائع أن يواجه كل فرد منا في حياته اليومية عددا كبيرا من المواقف الضاغطة الخفيفة (مثل: انقطاع الماء في الصباح، أو انقطاع التيار الكهربائي في المساء، ازدحام المرور عند الذهاب أو العودة من العمل...)، وأخرى أشد حدة (مثل: مرض شديد لأحد أفراد الأسرة، موت أحد الأقارب، الفصل من العمل، الرسوب في الامتحان النهائي، الخسارة المالية الكبيرة...)، وهي مواقف لا يستطيع أي منا تجاهلها أو التوافق معها بسهولة، وبالتالي فهي مواقف قادرة على تفجير إضطراب سلوكي قد يكون حاداً أو يدوم لفترة طويلة.

ولاشك أن التركيب النفسي للمرء متغير أساسي في تحديد ما إذا كان الموقف ضاغطاً أو غير ضاغطا، فبعض الناس لديهم القدرة على مواجهة أعنف المواقف والتعامل معها بكفاءة، ومعالجة الأمور بقدر كبير من التوازن النفسي، في حين أننا نجد أناساً آخرين سرعان ما يصابون بالانهيار التام في مواقف تافهة وبسيطة.

أنواع الضغوط ومصادرها:

هناك أنواع عديدة للضغوط يتعرض إليها الفرد بشكل عام، ولها مصادرها المتنوعة والمختلفة، ونعرض لبعض هذه الأنواع من وجهة نظر عدد من الباحثين.

يرى Mcgrath أن هناك ثلاثة أنواع من الضغوط حسب مصدرها، هي:

1- ضغوط ناتجة عن البيئة المادية: يتعرض الفرد داخل المنظمة أثناء تأديته للأعمال والواجبات وممارسته مسؤولياته إلى مصادر متنوعة من الضغوط، قد تكون نفسية واجتماعية ناتجة من مستوى استخدام التكنولوجيا التي تعمل بها المنظمة، مثل الميكنة الإدارية الحديثة التي لا يستطيع مواكبتها أو مسايرتها.

2- ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معها في مجالات العمل مع الزملاء.

3- ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وهي البؤرة المصدرة لها، وتعود إلى مجموعة من الخصائص الشخصية المتوارثة، مثل القلق، الأساليب الإدراكية (المدركات الحسية)، الحاجة إلى الفهم والوضوح وغيرها.

ويقسم Lrvin Jains الضغوط تبعاً لدرجة شدتها إلى ثلاث، كالتالي:

الأولى: الضغوط البسيطة: تستمر من عدد ثوان قليلة إلى ساعات طويلة، كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدراً للضغوط.

الثانية: الضغوط المتوسطة: تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي أو

زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه، أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.

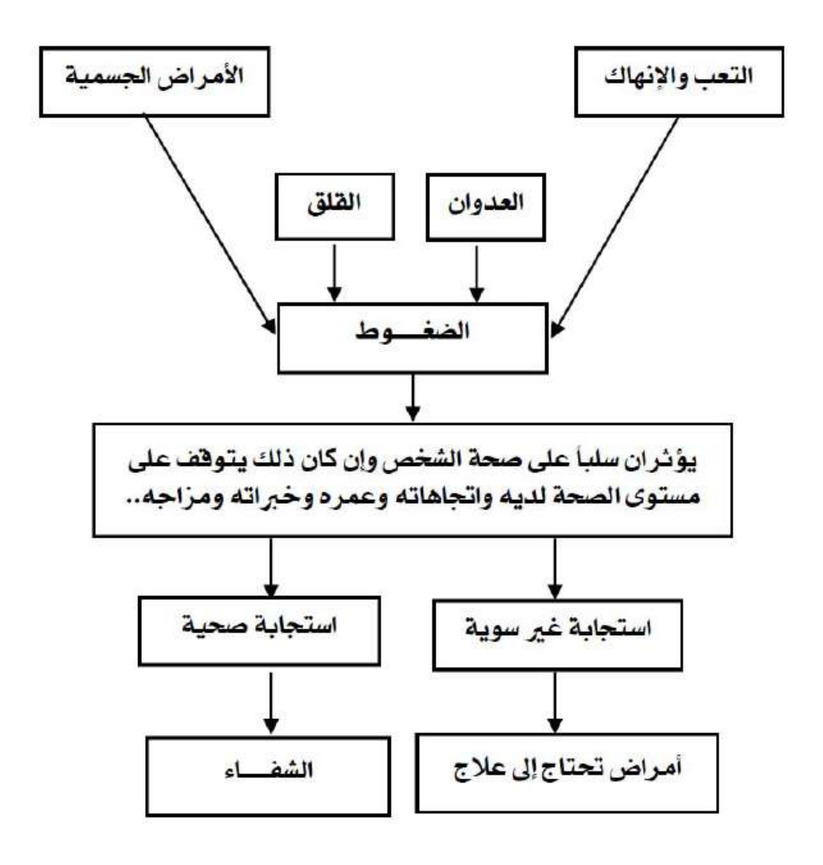
الثالثة: الضغوط الشديدة: تستمر لأسابيع أو شهر أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلته فترة طويلة بالسفر أو الموت وما شابه في الحياة، أما في العمل مثل حالات النقل أو سحب اليد أو التجميد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

أيضا صنف كثير من الباحثين الضغوط حسب مجال تواجدها إلى نوعين هما:

1- ضغوط العمل Work Stress

2- ضغوط خارج العمل، مثل: المرض / الوفاة / أحد أعضاء الأسرة / تكاليف الزواج / الطلاق....

يرى رابكن وسترونج Rabkin & Streuning أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية وجسدية قصيرة المدى وطويلة المدى، وهذه الاستجابات قد تكون صحية أو غير صحية، وأن إدراك الضغوط النفسية عموماً والاستجابة لها يتأثر بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، والذكاء، والمهارات اللفظية، والمعنويات، والسمات الشخصية، والخبرة الماضية، والعمر، والمهنة، والدخل، واقترحا أن الناس الذين يتمتعون بدفاعات قوية وبخبرة أكبر بأحد مصادر الضغوط أكثر قدرة على التعايش معها، ويوضح ماكين وجونز Machen & Jones أسباب الضغوط ونوع الاستجابة لها في الشكل التالي:



شكل رقم (8-5) أسباب الضغوط ونوع الاستجابة لها

الآثار والأعراض المترتبة على زيادة الضغوط:

إن زيادة ضغوط الحياة والعمل واستمرارها لفترة طويلة، يؤدي إلى الإجهاد، أو الإرهاق البدني والعقلي والعاطفي، أو ما يطلق عليه أحياناً الاحتراق النفسي والاحتراق الوظيفي Burnout مما يترتب عليه الآثار أو الأعراض السلبية التالية:

1- الآثار والأمراض الجسمية، مثل: القلق - الصداع - الإرهاق والتعب – الأرق - انخفاض أو زيادة الوزن - اضطرابات في المعدة أو الأمعاء - الأم الظهر

2- الآثار والأعراض السلوكية، مثل: التدخين- استخدام المهدئات - تزايد القابلية

للإثـارة - تغـير الحالـة المزاجيـة – العنـف - فقـدان الشـهية - زيـادة احـتمال التعـرض للحوادث - تزايد القابلية للإحباط

3- الآثار والأعراض المرتبطـة بـالأسرة، مثـل: الخلافـات الأسريـة - العجـز الجـنسي – الأرق - الاكتئاب

4- الآثار أو والأعراض المرتبطة بالأداء في العمل، مثل: انخفاض الإنتاجية - افتقاد الرغبـة في العمل - التفكير المشتت - التفكير المتشدد - انخفاض القدرة على المبادرة

مقترحات.. للمساعدة في تقليل ضغوط الحياة والعمل والتعامل الناجح معها.. يجب:

1- تجنب ضغوط الحياة التي يمكن تجنبها (مثـل: تجنـب التنـافر الأسري، وعـدم الاسـتقرار المنزلي، ونقص الأصدقاء، والتعـرض للإغـراء، أو الإحسـاس بالقصـور البـدني أو العقـلي أو الاجتماعي...).

2- تقوية قدرات العاملين على مواجهة ضغوط الحياة بواسطة عدة أساليب، منها:

- النظرة الدينية لضغوط الحياة، والإيمـان بـأن بعـد الـعسر يسرا، وأن اللـــه يقـف بجـوار الناس ويساعدهم.
- تعلم الهدوء عند التعامل مع الضغوط.
- التعامل مع القلق عن طريق تخيل المناظر والصور.
- التنفس ببطء وعمق والاسترخاء.
- النظر إلى المواقف الضاغطة بنظرة موضوعية.
- النظر إلى المواقف على أنها خبرات يتعلم منها الإنسان، وسوف تفيده في المستقبل.
- استخدام الجوانب المعرفية بشكل صحيح.
- التخلص المنظم من الحساسية تجاه الآخرين.

3- تعليم العاملين أساليب خفض التوتر Tension Reducation، مثل:إشباع الحاجات، العمل، الحركة، الحماس، الفضول، التفاؤل...

4- العمل مع مؤسسات المجتمع؛ حتى تراعي في سياستها وبرامجها محور الوقاية من ضغوط العمل، وذلك بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسات.

دور المؤسسة في الوقاية من ضغوط العمل:

يمكن للمؤسسة أن تقوم بالإجراءات التالية:

الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب والمواقع الوظيفية الشاغرة.

تقديم برامج التدريب قبل الخدمة Pre-Service Training وأثناء الخدمة In-Service Training.

وضوح الهدف من العمل ووضعه في إطار إجرائي قابل للتنفيذ والقياس.

مراعاة نطاق التمكن والإشراف Span of Control.

تحديد حدود المسؤولية Responsibility سواء كانت شخصية أو جماعية عن العمل المطلوب على نحو ظاهر واضح.

توفير الوقت الكافي والوسائل المناسبة لإنجاز العمل، وتشجيع التعاون الجماعي.

تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكارCreation or Inovation في العمل.

استقصاء: طرق تجنب أو تقليل التوتر العصبي

والاستقصاء التالي يقدم لك حوالي 18 طريقة يمكن الاستفادة منها لتجنب أو لتقليل التوتر العصبي الذي تعاني منه نتيجة ما تواجهه من مواقف الشدة والأزمات والضغوط، سواء في العمل أو في محيط الأسرة أو في مرحلة الدراسة.

الاستقصاء

هل تقضي 5 دقائق على الأقل، يوميا، على مقعد مريح في تأمل هادئ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تسير على حوالي كيلومتر على الأقل يوميا، في الهواء الطلق ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تنام، ولو ساعة واحدة، في فترة منتصف اليوم؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تنهض مبكراً لتصل لمقر عملك دون حاجة إلى السرعة؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تحظى بقسط كاف من الراحة أثناء النوم ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تترك مشكلات العمل جانبا عند رجوعك إلى المنزل ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تسمع الراديو أو تشاهد يوميا برامج التلفاز باسترخاء ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تتكلم بهدوء عندما لا يكون الكلام السريع ضروريا ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تصادق أو تصاحب رفاقا يتمتعون بالاسترخاء والسعادة ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تعطي لنفسك يوما كل أسبوع للراحة والترفيه والاستجمام؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تمارس كل فترة التنفس العميق ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تمارس إحدى الهوايات المحببة لك ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تفعل أي شئ إزاء قلق تعاني منه بدلاً من الاستسلام له ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل لديك عدد كبير من الأصدقاء والمعارف؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تعلمت قبول الهزيمة، أحياناً، من دون مرارة كبيرة ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تستطيع تجنب الأشخاص والأمور التي تثيرك، عندما يكون ذلك ممكنا ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل يحول مزاجك المرح بينك وبين الانفعال ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

هل تطلب النصيحة من الآخرين عندما تحتاج إليها ؟

❑نعـم ❑أحياناً ❑ لا

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابـة بـــ " نعـم " ودرجـة واحـدة في حالـة الإجـاب بـــ "أحياناً" عن جميع الأسئلة.

2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 25 درجة فأكثر، فأنت ذو مهارة عالية في تجنب أو تقليل التوتر العصبي، ننصحك بالاستمرار على ما أنت فيه، قد يصفك الآخرون بالبرود، ولكن هذا لا يهم.

2- إذا حصلت على 13: 24 درجة، فأنت ذو مهارة متوسطة في تجنب أو تقليل التوتر العصبي، ننصحك بأن تستفيد من باقي الطرق والأساليب التي أجبت عنها بـ " لا " في أسئلة الاستقصاء.

3- إذا حصلت على 12 درجات فأقل، فأنت ذو مهارة منخفضة في تجنب أو تقليل التوتر العصبي، والنتيجة أنك تعاني من توتر عصبي عال، يجب أن تتنبه إلى أنك معرض للإنفعال الشديد والغضب في آية لحظة، والانفجار في الآخرين من دون تحكم، وباحتراق وظيفي (مهني) في عملك، وقد يصل الأمر إلى مشكلات في القلب والتنفس.

حفز الذات **Motivating Oneself**:

يقول رالف إيمرسون: "لا يمكن تحقيق أي هدف عظيم من دون حماسة متقدة " فالحفز هو القدرة على الأداء، والتحفيز الذاتي هو أحب متطلبات الذكاء العاطفي أو الوجداني، كما أنه أحد نتائجه، ويؤكد هندري ويزنجر على أن التحفيز الذاتي يجعل العاملين منتجين ومبتكرين دون الحاجة إلى إشراف إداري مباشر دائم.

ورغم أن الذات هي المصدر الأساسي للتحفيز، إلا أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً مساعداً في التحفيز الذاتي، مثل: البيئة المحيطة، والأصدقاء، والعائلة، وزملاء العمل، والمديرين، والملهم العاطفي، والأخير قد يكون شخصية حقيقة أو شخصية خيالية.

وتنطلق طاقة التحفيز حينما تتفاعل مصادر التحفيز مع منظومة عواطف الإنسان؛ لتنمو بعض المشاعر المعروفة، مثل: مشاعر الثقة، والتفاؤل، والأمل، والحماس،

والإقدام، والإصرار، ويبدأ التحفيز الذاتي حينما يتحول الإنسان إلى مفكر إيجابي يستخدم حواراً داخلياً مشجعاً وصوراً ذهنية محفزة، كما يقوم على نقد ذاته نقداً إيجابياً بناء.

ويشير دين سبتزر Deam R. Spitzer في كتابه " التحفيز الخارق" عام 1995، إلى أن التحفيز الذاتي ينبعث تلقائياً متى أشبع العمل الرغبات الإنسانية للفرد، وينشق من هذه الرغبات ما يمكن أن نسميه القوى الحافزة، وهي ظروف العمل التي يمكنها حفز الفرد، ويمكن تحديد هذه الرغبات كالتالي:

- رغبة النشاط.
- رغبة الملكية.
- رغبة السلطة.
- رغبة الانتماء.
- رغبة الإحساس بالتمكن.
- رغبة الإنجاز.
- رغبة الإحترام.
- رغبة المعنى.

باختصار... لمزيد من النشاط والعمل، يجب على الإنسان حفز ذاته، والتوافق النفسي والاجتماعي والإداري، وأن لا يضخمها أو يحقرها أو يغلق عليها.

تنمية الذات **Self Development** :

عملية يقصد بها تحسين الذات وتطويرها وتفعيلها لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن وسائل تنميتها: القراءة – الملاحظة - الاستفادة من خبرات الآخرين - التفكير الإيجابي - ممارسة الرياضة - معرفة جوانب الضعف في الذات والعمل على التغلب عليها - معرفة جوانب القوة في الذات والعمل على تدعيمها - مكافأة الذات عند الأداء الجيد - عتاب النفس على الأداء السئ - المرونة والقدرة على التكيف.

إدارة الوقت:

يقول بيتر دركر: "إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقتـه، لا يسـتطيع إدارة أي شـئ"، ويقول صمويل جونسون: "إن فن الحياة الأكبر هو الانتفاع بالوقت أحسن انتفاع"، وينصـحنا بورتر سوماس: بأن "الوقت هو الحياة، والحياة هي الوقت، فإذا أضعت وقتـك، فإنـك تضـيع حياتك، وإذا سيطرت على وقتك، فإنك تسـيطر عـلى حياتـك"، وتقـديراً لقيمـة الوقـت تقـول الأمثال الشعبية: الوقت من ذهب، الوقت مال، الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

والكوتش يحاول مساعدة العميل علي إدارة وقته بشكل فاعل وناجح، ويحاول تعليمـه عادات وسلوكيات تساهم في الاستفادة من الوقت بشكل رشيد، ومـن توزيعـه بشـكل سـليم علي الأولويات التي يجب ترتيبها حسب درجة أهميتها...

التعامل السليم والفعال مع المشكلات:

لا يوجد فرد، أو جماعـة، أو منظمـة، أو مجتمـع بـدون مشـكلات، فالمشـكلات ظـاهرة حتمية في الحياة الإنسانية، فعلي سبيل المثال لا يوجد إنسان بدون مشـكلات ولايوجـد مـدير بدون مشكلات، والعبرة هنا ليست في وجود هذه المشكلات؛ بل في الكيفية إلي يـتم التعامـل بها مع تلك المشكلات، فالمشكلات نقمة ونعمـة في الوقـت نفسـه، فهـي نقمـة لأنهـا تسـبب الضرر والقلق والتوتر والخوف والخسائر، ولأنها تحتاج إلى الموارد والوقـت والجهـد لحلهـا أو علاجها، إلا أن المشكلات أيضاً نعمة، لأنها قد تكون سببا في التطوير، وفرصة للنجـاح، وتظهـر العيوب، وتساهم في تدعيم مناطق القوة، وتقوى العلاقات.

ومن الفرضيات المهمة في مهنة الكوتشنج أن هناك حل لكل مشكلة، حيـث يـرى كثير من الباحثين أنك حين تؤمن بوجود حل لأي مشـكلة قائمـة، سـيكون لـديك فـرص أكبر لإيجاد الحل. عادة ما يكون التقديم أو العرض الأول للمشـكلة لايتضـمن أسـبابها الرئيسة، وعندما تتمكن من تحديد الأسباب، فإن ذلك يلقي بمزيـد مـن الضـوء عليهـا، وهنا يختفي الشكل الذي عرضت به أولا، وتظهر المشكلة عـلي حقيقتهـا، وهـذا يؤكـد

مقولة أنه ليس هناك فشل، هناك تغذية عكسية أو مرتدة.

قد تكون المشكلة كما عرضت جزءا من التعلم الذي يقودك في النهاية إلي تحقيق هدفك، وعلي الرغم من أنها تعتبر عائقا علي الطريق، إلا أنه يمكنك إزالتها، أو الالتفاف من حولها أو القفز فوقها، أو قد تكتشف طريقا آخر تستخدمه، والنظر إلى المشكلات يجعل أي مشكلة وكأنها درجة تخطو عليها لتصل إلى الدرجة الأعلى، والتي توصلك إلي غايتها النهائية، وكما يؤكد كثير من الخبراء فإن كل مشكلة تمثل فرصة، والأمر يتوقف على رؤيتك.

أخطاء يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات:

هناك أخطاء عديدة يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، يجب علي أي فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع تجنب الوقوع فيها، من هذه الأخطاء:

- إنكار المشكلة أو تصغيرها أو تكبيرها أو التهوين منها.
- الهروب من مواجهة المشكلة.
- القفز إلي الحلول بدون دراسة وتشخيص للمشكلة.
- التحيز وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.
- النظرة غير الشاملة للمشكلة.
- النظرة إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.
- تقليد الآخرين في حل المشكلات.
- تطبيق حلول جاهزة.
- عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة والبديلة للمشكلة.
- عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.
- غياب الموضوعية في تقييم هذه الحلول.
- استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.
- الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلولها.

أساليب مواجهة المواقف/ المشكلات:

يواجه الإنسان مواقف صعبة عديدة ومشكلات عديدة، فيتحرك لمواجهتها، ويمارس عدة أساليب لمواجهة هذه المواقف، منها:

1- انتظار حدوث هذه المواقف ثم التحرك لمواجهتها Coping.

2- الهروب Escaping من مواجهة هذه المواقف، أو ما يطلق عليه أحيانا ممارس السلوك الانسحابي.

3- القبول Acceptance لهذه المواقف والاستسلام للواقع، وعدم التحرك لمواجهته.

4- الإنكار Denial لهذه المواقف، مع حقيقة وجودها، والمنكر هو الشخص الذي يحجب الحقيقة غير المرغوب فيها، ولا يستطيع تقبل ما تدله عليه حواسه، وإذا استمر علي موقفه عندما يلتقي بالحقيقة، فإنها تمثل بالنسبة له أزمة وليس علي شكل مجموعة من المشكلات البسيطة القابلة للحل.

5- القفز إلى الحل Jumping To The Solution أي مواجهة هذه المواقف بدون دراسة وتحليل وتخطيط، بل الانتقال من مرحلة إدراك هذه المواقف إلي مرحلة المواجهة لها.

6- العمل علي تجنب الوقوع في هذه المواقف (الوقاية Prevention)

7- الأسلوب العلمي Scientific Way Coping: بمعني مواجهة هذه المواقف بالوقاية منها أولا إذا حدثت بالعلاج ثانيا. علي أن تكون المواجهة مستندة علي المنهج العلمي، وتمر بمراحل الدراسة والتخطيط والتنفيذ والتقويم بشكل سليم.

والإنسان غالبا يستخدم أكثر من أسلوب في التعامل مع هذه المواقف، حيث يتجه إلى اختيار اثنين أو أكثر من هذه الأساليب ليضع منظومته الخاصة للتعامل مع هذه المواقف.

والكوتش يحاول أن يساعد الناس أو العملاء علي تعلم وممارسة الأساليب الإيجابية في مواجهة هذه المواقف Practicing Positive Coping والممثلة في الأسلوبين الآخرين.

الفصل التاسع



الكوتشنج

النماذج - الاستراتيجيات

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- أولا: نموذج أسئلة لمــاذا
- ثانيا: نموذج الأهداف
- ثالثا: نموذج عظام السمكة
- رابعا: نموذج الشجرة
- خامسا: نموذج عجلة الحياة
- سادسا: نموذج GROW
- سابعا: نموذج TOTE
- ثامنا: نموذج الحياة
- تاسعا: نموذج SWOT

الفصل التاسع

الكوتشنج

النماذج - الاستراتيجيات

يعرف أحمد ابراهيم خضر (2017) النموذج Model: بأنه أداة تحليلية ونسقًا كامنًا، يدرك الناس من خلاله واقعهم، ويتعاملون معه ويصوغونه، فالنموذج بنية فكرية تصورية، يُجرِّدها العقل الإنساني من كمٍّ هائل من العلاقات والتفاصيل، فيختار بعضها ثم يُرتبها ترتيبًا خاصًّا، أو يُنسقها تنسيقًا خاصًّا؛ بحيث تصبح مترابطة بعضها ببعض، ترابطًا يتميَّز بالاعتماد المتبادل وتشكل وَحدة متماسكة يُقال لها أحيانًا عضوية.

ويري ماهر أبو المعاطي (2012) أن النموذج هو: مجموعة من العناصر المتكاملة أو الخطوات المترابطة التي تتعلق بالممارسة في مواقف مهنية محددة مرتبطة بإحدى مداخل الممارسة المهنية وتصلح للتعميم في المواقف المتشابهة.

كذلك يري طلعت السروجي (2010) أن الهدف من النموذج: هو ربط المفاهيم العديدة والمتفرقة المتباينة والتي غالبا ما تكون غير مكتملة وواضحة وشاملة، وذلك في

صورة مكتملة، ونعني بذلك أن الهدف من النموذج هو محاولـة الفهـم الكـلي وإدراك الكـل وليس الأجزاء المنفصلة، كما أن النموذج علميـا تصـنيفات أكـثر عموميـة وأقـل مـن النظريـة Theory، ويتحول إلي نظرية علمية إذا ما كان أكثر عمومية في اختباره إمبيريقيا، ولذا فيجب اختباره ميدانيا من خلال العديد من البحوث والدراسات.

وفي ضوء ما سبق... يمكن القول بأن الـنماذج هـي أنمـاط مـن العلاقـات التـي وضـعت لتوضيح جزء محدود من الواقع، والتي وجد أنها مفيدة وترشدنا في دراسة وفهم هذا الواقـع، والهدف الرئيسي من توفير هذه النماذج هو تقديم بعض الأدوات أو الوسائل التـي يمكـن أن تسهل عملية الفهم لدى الكوتش للظواهر والمشكلات التى يتعامل معها، وتسـهل لـه عمليـة المساعدة التي يتولي قيادتها بهدف مساعدة العمـلاء، أيضـا الـنماذج تعتـبر أداة أو وسـيلة فى عملية تحسين الأداء المهني للكوتش.

هذا وهناك نماذج عديـدة في مهـن أخـري مثـل: مهنـة الإدارة ومهنـة التـدريب ومهنـة الخدمة الاجتماعية، يمكـن لمهنـة الكوتشـنج الاسـتفادة منهـا في تحقيـق أهـدافها، وفي نجـاح الكوتش في القيام بمهامه وأدواره المهنيـة، عنـدما يعمـل مـع العمـلاء، والفصـل الحـالي يلقـي الضوء بإيجاز علي بعض هذه النماذج.

أولا: نموذج أسئلة لمــاذا ؟ **The 5 Why**

السؤال هو أصل المعرفة، ووسيلة للتعلم وللتعليم وللتدريب، وإثـارة الانتبـاه، ووسـيلة للتخاطب وتبادل للأفكار والتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات، وأيضا وسيلة لتحفيز وتشغيل العقول للبحث عن الإجابة.

وللأسئلة أنواع عديدة، فالكوتش لا يستخدم الأسئلة المغلقة والايحائيـة والناقـدة والتـي تتسم بالسخرية، بينما يستفيد ويستخدم ويوظف الأسئلة المفتوحـة والحواريـة دون نقـد أو سخرية أو توجيه لإجابات معينة.

منهجية أسئلة لماذا الخمسة **The 5 Why**

ترجع بداية ظهور هذا النموذج إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، عندما ابتكرها أحد عمالقة الصناعة اليابانية ساكيشي تويودا وهو والد كيشيرو تويودا مؤسس شركة تويوتا، حيث أخذت طريقها إلى الانتشار والشهرة عام 1970، كاستراتيجية أساسية للإنتاج داخل شركة تويوتا، وهى استراتيجية تساعدك في معرفة الأسباب الجذرية للمشكلة التي يعاني منها العميل، وفي هذه المنهجية يتم طرح خمسة أسئلة كلها تبدأ بـ (لماذا؟) مثل:

1- لماذا حدثت المشكلة ؟
2- لماذا حدثت الآن ؟
3- لماذا حدثت بهذا الشكل ؟
4- لماذا لم نتمكن من الوقاية منها ؟
5- لماذا لم يتمكن الموظفين من حلها، فتم تصعيدها إلي أعلي لحلها ؟

هذا ويمكن تعريف أسلوب الأسئلة الخمسة (لماذا)، بأنه عملية تساؤل للوصول إلى العلاقة بين العوامل المسببة للمشكلة والنتائج المترتبة عليها، مما يتيح لنا الفصل والتفرقة بين "أعراض وأسباب المشكلة"، لنصل إلى الأسباب الفعلية للمشكلة أو حالة عدم المطابقة داخل منشأتك، ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لها (أمجد خليفة: 2014).

وتتسم هذه الاستراتيجية بالعديد من السمات التي تميزها عن غيرها، مثل:

1- **البساطة**: يسهل استخدامها وتطبيقها دون الاستعانة بالأساليب الإحصائية.
2- **الفاعلية**: تساعد على الفصل والتفرقة بين أعراض المشكلة وأسبابها.
3- **الشمولية**: تساعد في تحديد " العلاقات " بين جميع أسباب المشكلة.
4- **المرونة**: يمكن استخدامها بمفردها أو مع غيرها من استراتيجيات تحسين الجودة ومعالجة المشكلات.

5- **محفزة للمشاركة:** فهي تحفز الجميع – من داخل وخارج المنشـأة - للمشـاركة وتكـوين فريق عمل.

6- **انخفاض التكلفة:** تتركز هذه الاستراتيجية بصـفة خاصـة عـلى فريـق العمـل ولا تتطلـب توفير أي متطلبات أخرى. (أمجد خليفة: 2014)

ثانيا: نموذج الأهداف **SMARTER**

الهدف Aim هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها في تاريخ معين، وهو النهاية المطلـوب الوصـول إليهـا، أو الغايـة المـراد تحقيقهـا، أخـيرا الهـدف أداة تحـدد الاتجـاه وتجعلنـا نركـز لتحقيقه.

وبدون أهداف محددة، من السهل جداً الخروج عن الطريق المناسب والسليم، فتحديد الأهداف يساعدنا على توضيح النتائج التي نسـعى لتحقيقهـا سـواء لأنفسـنا أو للغـير، ويُعـد تحديد الأهداف عنصراً مهما في التحفيز، حيث أن التحديد الواضح لما يجب أن نحققه، يؤدي إلى أن الاندفاع نحو تحقيق الأهداف الحقيقية، ويبعـدنا عـن الانشـغال في الأنشـطة التـي لا حاجة لنا بها، أخيرا فـإن تحديـد الأهـداف يسـاعدنا في الحصـول عـلى المعلومـات عـن مـدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف.

(S) : (Specific) : محدد وواضح.. لابد من اختيار ووضع الأهـداف بشـكل محـدد وواضـح، والابتعاد عن الأهداف العامة المصاغة بشكل أدبي أو بشـكل هلامـي أو بشـكل مبـالغ فيه.

(M) : (Measurable) : قابل للقياس.. لابد من وضع الأهداف بحيـث تكـون قابلـة للقيـاس بشكل كمي بالأرقام والنسب والتوقيتات الزمنية، مثل: زيادة الإنتاج بنسبة 10% عـن المعدل الحالي السنة القادمة، وبالتالي يمكن قياس مدى التقدم أو التأخر أو النجـاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وبأي درجة أو نسبة أو معدل.

(A) : (Achievable) : قابل للتحقيق.. لابد من اختيار ووضع الأهـداف القابلـة

للتحقيق في ضوء الموارد والإمكانات والظروف والبيئة المحيطة والمخاطر، والابتعاد عن الأهداف الحالمة والمبالغ فيها وغير الواقعية.

(R) : (Relevant) : مرتبطة.. بمعنى أن تكون الأهداف مرتبطة معا، ومرتبطة بمجال حياتك أو نطاق عمل المنظمة، وتتجه مباشرة تجاه تطوير السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

(T) : (Time bounded) : محدد التوقيتات الزمنية.. أي وجود جدول زمني محدد وواضح لتحقيق الأهداف التي تم وضعها.

(E) : (Effective) : كفاءة الهدف.. بمعنى هل الهدف يراعي ترشيد استخدام الموارد، أم يسبب إسراف أو تبديد في الموارد.

(R) : (Reliable) : هل الهدف جدير بالثقة؟.. وهل الآخرين شاركوا في اختياره ووضعه، وبالتالي يتقبلونه ويثقون فيه.

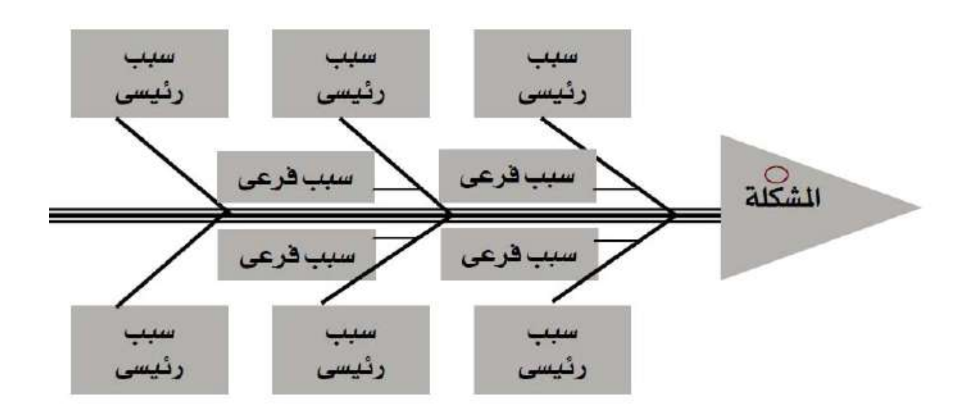
بمعنى أن.. نموذج الأهداف SMARTER قائم علي أهمية تحديد مقومات أو خصائص الأهداف الجيدة، وهو يتميز بأنه:

- محدد بدقة، ومقبول ومفهوم ومرن.
- طموح وواقعي، ويمكن قياسه وتحقيقه.
- تم وضعه بشكل جماعي وبطريقة ديمقراطية، ويراعي ثقافة المجتمع.
- يتحدث عن النتائج وليس الأنشطة، ومرتبط بنطاق زمني محدد.
- متفقة مع رؤية ورسالة المنظمة والأهداف الأخري.

ثالثا: نموذج عظام السمكة

نموذج عظام السمكة Fish Bone Digram، ويطلق عليه أحياناً اسم مخطط السبب والتأثير Cause & Effect أو مخطط إشكاوا Ishikawa Diagram نسبة إلى إشكاوا الأستاذ فى جامعة طوكيو باليابان، وهذا النموذج هو عبارة عن تعبير مرئي

للعلاقة بين الأسباب ومشكلة معينة، ويساعد على تعرف الأسباب المؤدية للإنحراف عن الأداء المطلوب والمتوقع.



وهذا النموذج عبارة عن رسم على هيئة عظام السمكة، يتم كتابة المشكلة داخل المثلث على الجانب الأيمن، والذى يمثل رأس السمكة، يلى ذلك تحديد أسباب المشكلة، وتدوينها فى المربعات المرسومة على عظام السمكة.

وعند تحقيق عملية تحليل المشكلة بشكل جيد يجب مراعاة الآتى:

- أن المسئولين عن عملية تحليل المشكلة متفهمون بشكل كبير للمشكلة.
- أن الجميع يوافق على أسباب المشكلة التى تم تحديدها.
- ضرورة التمييز بين الأسباب الحقيقية والأسباب السطحية للمشكلة.
- ضرورة عدم الخلط بين أسباب المشكلة ونتائجها.
- أهمية تحديد الأسباب الرئيسة، وتمييزها عن الأسباب الفرعية.
- يقوم الكوتش بملأ الرسم بمفرده.
- أطلب من العميل/ العملاء ملأ الرسم بمفرده أو بمفردهم.
- أطلب من أسرة العميل ملأ الرسم بمفردهم.

- أعرض هذه الرسوم على العميل أو العملاء للتوصل إلى اتفاق على رسم واحد يعبر بصدق وموضوعية عن المشكلة وأسبابها الرئيسة والفرعية.

رابعا: نموذج الشجرة **Tree Model**

حدد المشكلة المراد تحليلها (مثال: زيادة السلوك العدوانى، أو زيادة العصبية، ....)

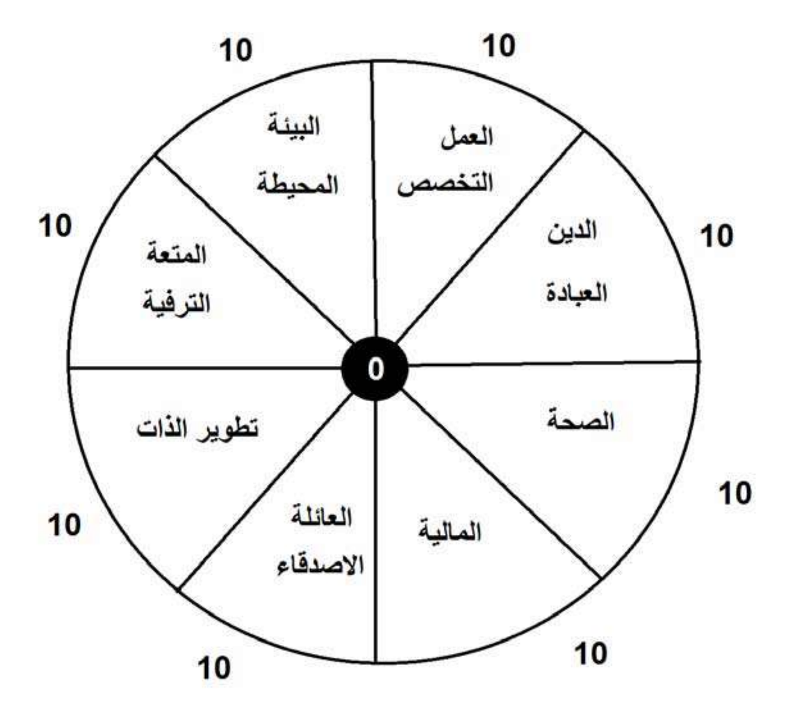
- ارسم شجرة.
- أكتب الأسباب الرئيسة للمشكلة على الجذور الرئيسة (الكبيرة) للشجرة.
- أكتب الأسباب الثانوية للمشكلة على الجذور(الصغيرة) للشجرة.
- أكتب النتائج الرئيسة للمشكلة على الفروع الرئيسية (الكبيرة) للشجرة.
- أكتب النتائج الثانوية للمشكلة على الفروع الفرعية (الصغيرة) للشجرة.
- اجعل العميل/ العملاء يرسمون الشجرة من وجهة نظرهم.
- قم بعقد مناقشة جماعية مع العميل/ العملاء حول رسم الشجرة الخاص بك ورسم الشجرة الذى قدمه العميل/ العملاء.

خامسا: نموذج عجلة الحياة **Life Wheel**

عجلة الحياة أو دائرة الحياة، عبارة عن دائرة مقسمة إلى عدة أقسام بأقطار متساوية (8-10 أو أكثر أو أقل) وبداخلها 10 دوائر بشكل أصغر، لتكون مقياس من (1:10) حيث أن الأقرب إلى مركز الدائرة هو 1 والأبعد 10 من القطاع الصغير إلى القطاع الكبير، وحيث أن المركز نفسه قيمته صفر، وهى أحد الأدوات المستخدمة في تمرينات البرمجة اللغوية العصوية، من أجل حساب اتزانك الشخصي من جميع الجوانب، ويعتبر كميزان - مقياس - لأنشطتك المختلفة للحياة في الوضع الراهن، لإعطائك قراءة دقيقة للأشياء التي تحيط بك في الوقت الحاضر (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

كيف نرسم عجلة الحياة ؟

- بداية حدد الجوانب المهمة من حياتك: الجانب الديني، والصحي، والاجتماعي، والعملي ... تستطيع إضافة كل ما هو مهم لك من جوانب.
- انظر إلى كل جانب من هذه الجوانب، ومدى رضاك عن نفسك في هذا الجانب وجوانب التقصير فيه، بدءا بالجانب الأكثر أهمية، ثم المهم، ثم الأقل أهمية.
- ظلل المثلث بحسب نسبة رضاك، وهكذا في كل الجوانب.



وفي عجلة الحياة يمكنك معرفة القصور في أي المجالات لتقوم بزيادة الفعالية فيه؛ لكي تزيد من تقييمك؛ حتى تقوم بتعبئة كامل الدائرة، وكذلك تعطيك مدى اتزانك، أو إطغاء أي من الأنشطة على الأخرى، مثل: التضحية بالعائلة، والأصدقاء والأنشطة الاجتماعية لسبب العمل... قد عرفت أين تقف في حياتك وقريبا ستحدد إتجاهك أيضا،

ما تحتاجه الأن هو بعض التأمل في كل جانب من الجوانب، اسأل نفسك بعض الأسئلة:

1- هل أنا راض بحياتي بهذا الشكل؟
2- ما أكثر الجوانب التي يمكن إهمالها، حيث تعود بالضرر علي؟
3- ما الذي أوصلني إلى هنا ؟
4- ما الذي سبب عدم توازن العجلة؟
5- ما الذي ممكن أن أفعله لتحسين كل جانب ؟

اكتب كل ما يخطر ببالك بكل صراحة ووضوح، ولا تخف من الأفكار الكبيرة، أنها مجرد مقترحات ستعمل على تنقيتها لاحقا، لكن يجب أن تغوص في أعماق نفسك؛ لتعرف كيف وصلت إلى هنا ... لا تدخل في حلقة لوم النفس والآخرين، انك الآن تقوم بخطوة كبيرة نحو التغيير المطلوب... تذكر أن ليس ما حدث لك, بل كيفية تأثرك بما حدث هى التى تحدد كيفية شعورك، ولا يوجد شيء يحدث إضطراب لك سوى أفكارك أنت، وأنت لديك القوة على تغيير كل الأفكار التى داخلك (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

يمكنك تطبيق نموذج العجلة أو الدائرة في كل شيء تحتاجه تقريبا، فليس من الضروري أن يكون للحياة فقط، بل يمكنك مثلا تطبيقه على مشروع تقوم به وتقوم بتقسيمه إلى عدة أقسام.



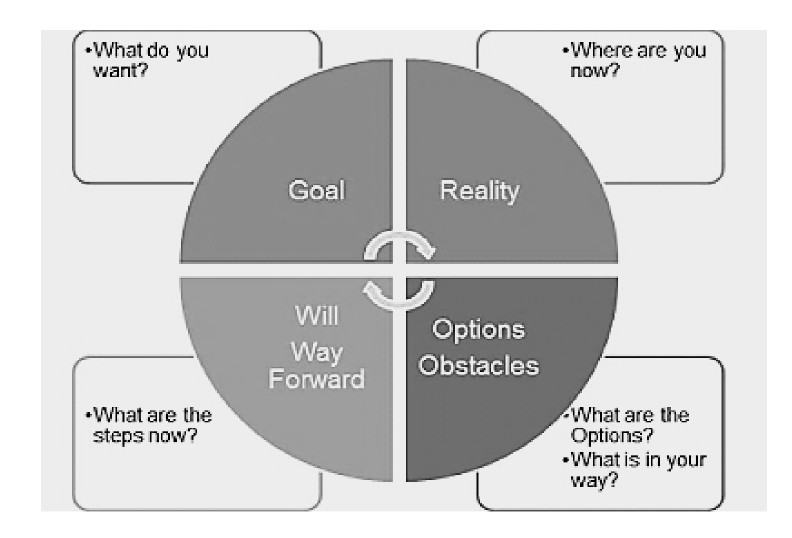
سادسا: نموذج **GROW**



هو نموذج متخصص في أمرين، هما: ضع الهدف، وحل المشكلات، وتم تطويره في بريطانيا في فترة الثمانيات والتسعينات من القرن الماضي، ولا يمكن تحديد المبتكر الحقيقي لهذا النموذج، إلا أن ثلاثة أشخاص ينسب إليهم الفضل في تطوير

هذا النموذج، هم: جراهام أليكسندر وألان فين وجون وايتمور، وتـم تسـمية النمـوذج بهـذا المصطلح GROWلأنه مكون من المكونات الرئيسة التالية:

- الهدف Goal
- الواضع الحالي Reality
- المعوقات والحلول Obstacles & OPTIONS
- الخطة Way Forward



يعمل هذا النموذج في مراحل متتابعة، فهو عبارة عن أربعة مراحل أساسية، هي:

1- تحديد الهدف المأمول الوصول إليه.

2- تحديد الوضع الحالي: نقاط القوة والضعف- الموارد الحالية - بُعد المسافة عن الهدف

3- تحديد الصعوبات والعوائق والمشكلات التي تمنع الوصول للهدف.

4- إيجاد طرق حل الصعوبات والعوائق والمشكلات، ووضع الخطط اللازمة للوصول للهدف ومواجهة هذه المعوقات(أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

سابعا: نموذج **TOTE**

أحد النماذج المهمة في التخطيط الاستراتيجي نموذج TOTE ويستخدم عندما نرغب في الوصول إلى هدف معين (الحصيلة) يحقق أو يشبع رغباتنا (الحالة المرغوبة)، حيث نبدأ بتحديد الحصيلة وشروط الوصول إليها، ثم نجمع المصادر المعينة على ذلك (داخلية أو خارجية)، وفرزها وتصنيفها، ثم اختبارها وعرضها على شروط الحصيلة، فإذا توافقت، نتخذ قرارنا المناسب، أو نعيد التقييم بناء على ما يستجد من معلومات أو تغيير في الشروط

كلمة TOTE هى اختصار لعناصر هذا النموذج وتفصيلها كالتالي:

(T) المحفز TRIGGER: هو مجموعة المعايير التي نضعها للوصول إلى الحالة المرغوبة.

(O) التشغيل OPERATE: أي جمع البيانات اللازمة أو إنشائها (أفكار، أحاسيس أو تصورات أو حتى أرقام بيانية) سواء من العالم الخارجي أو من داخل أنفسنا.

Test

Exit

Congruity

Incongruity

Operate

(T) الاختبار TEST : عرض ومقارنة البيانات مع المعايير التي وضعناها في الخطوة الأولى، واستبعاد ما لا تنطبق عليه الشروط أو لا يحقق الحالة المرغوبة.

(E) الخروج EXIT: لحظة الخروج هي نقطة اتخاذ القرار بناء على نتيجة الاختبار، وهذا يحدث عند تطابق المعايير مع البيانات.

إذا لم يكن هناك تطابق فإن هذه الاستراتيجية يعاد تدويرها من جديد، وقد يكون ذلك لأحد الأسباب التالية: تغيير الحصيلة، أو تعديل المعايير المحددة للحصيلة، أو التوصل إلى معلومات جديدة لمقارنتها (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

ثامنا: نموذج الحياة: **Model The Life**

هو أحد نماذج الممارسة في مهنة الخدمة الاجتماعي، حيث تم تقديمه في 1980 بواسطة جيرمان وجترمان Germain & Gitterman، ويركز على التفاعل المتبادل بين الإنسان والبيئة، ويهتم بحياة الإنسان، ومراحل نموه، والحاجات المطلوب إشباعها في كل مرحلة، والمشكلات التي قد تواجهه عندما ينتقل من مرحلة إلى أخرى.

وبصفة عامة فإنه يمكن تعريف مفهوم النمو Growth بأنه سلسلة متلاحقة ومتتابعة ومتراكمة من التغيرات التي تسير نحو اكتمال النضج، وذلك في جميع جوانب الشخصية الانسانية، وهي الجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية التي تطرأ على الإنسان، وكما هو واضح من هذا التعريف أن هناك أنواع من النمو، منها: (النمو الجسمي، أو البيولوجي، أو العقلي، أو الفكري، أو النفسي أو العاطفي أو الوجداني، أو الاجتماعي، أو اللغوي، أو الديني أو الأخلاقي أو القيمي...).

ولعل تحديد هذه الأنواع يرجع إلي أن الإنسان مكون أصلا من جسم، وعقل، ونفس، وهو كائن اجتماعي يحتاج أن يتفاعل مع الآخرين، ويحتاج إلي تعلم اللغة للتواصل مع الآخرين، ويحتاج إلي تعلم الدين لرسم الطريق القويم له؛ وليعرف الحلال من الحرام.

ومن خصائص النمو أنه: مستمر، ومطرد، ومتتابع، ومنتظم، ومتدرج، ولا يحدث فجأة، ولا يحدث بشكل عشوائي، ويحدث إلي الأمام خطوة بخطوة، ويسير في مراحل، ولاتحدث فيه قفزات، ويكون كمي وكيفي، ويكون عضوي ووظيفي، وله غاية واحدة هو اكتمال النضج.

مراحل نمو الإنسان:

الإنسان ككائن حي يمر في حياته بمحطات في حياته من بداية ووسط ونهاية، وبمراحل نمو، هي كالتالي: مرحلة ما قبل الولادة - مرحلة الولادة - مرحلة الطفولة - مرحلة المراهقة - مرحلة الشباب - مرحلة النضج أو الكبر - مرحلة الشيخوخة - مرحلة الوفاة.

وكل مرحلة من هذه المراحل تظهر للإنسان حاجات معينة فيها مشكلات معينة، ومن المحاولات التي يمكن الاستفادة منها في هذا الشأن بشكل واضح، نظرية إريكسون Erikson عن المراحل الثمانية للإنسان محدداً لكل مرحلة من مراحل النمو نوع الحاجات اللازمة، والمهام، والغاية، ومجال العلاقات الخاصة بكل مرحلة (انظر جدول رقم 2)، ومحاولات كل من كارول مير Carol Meyer وجوزيف أندرسون Joseph Anderson في تحديد مراحل الحياة لدى الإنسان واحتياجاته الأساسية، والمشكلات المصاحبة، وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لكل مرحلة.

كذلك يحاول نموذج الحياة أن يوضح البرامج والخدمات التي يحتاجها الإنسان في كل مرحلة، لإشباع حاجاته، وتجنب وقوعه في المشكلات الخاصة بكل مرحلة من مراحل النمو، ومن ضمن أبعاد نموذج الحياة أيضاً المؤسسات التي يحتاج إليها الإنسان في كل مرحلة من مراحل النمو، (انظر الجدول رقم 1-8).

والمهن الإنسانية – فيما يتعلق بهذا المحور – تنطلق من مسلمة هى إذا كنا نعرف مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان والمشكلات، أو الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها في كل

مرحلة، فإن هذه المعرفة تساعدنا في عملية التنبؤ بهذه الأمور لأى شخص، وبالتالي يمكن وضع برامج وقائية لكل مرحلة نمو، هدفها إشباع حاجات الشخص في كل مرحلة، وأن يمر نموه في هذه المراحل بسلام دون مشكلات أو بأقل قدر ممكن منها.

جدول رقم (8-1): مراحل النمو النفسي والاجتماعي طبقاً لنظرية إريك إريكسون

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	العلاقة
1	الرضاعة (الميلاد/ سنة)	الأمومة- استطلاع الذات والعالم المحيط به	الثقة الأساسية وضدها الإرتياب	الثقة بالنفس وبالآخرين	الإحساس بالأمل	الأم
2	طفولة مبكرة 1: 3 سنوات	التعلم – التخيل – اللعب – الأمان – إدراك العالم حوله والذات.	الاستقلال وضده الخجل والتشكك	اتكالية تبادلية – استقلالية الذات عن الآخرين	الإحساس بالضبط	الوالدان
3	قبل المدرسة 3: 6 سنوات	النشئة الاجتماعية – اللعب – تأكيد ذاته داخل عالمه.	المبادرة وضدها الشعور بالذنب	الارتباط بالآخرين لتحقيق غاية في الحياة	الإحساس بالتوجيه الذاتي	الأسرة
4	الابتدائية (6-13سنة).	مطالب فكرية واجتماعية – الانتماء الأسرى والنجاح	والمثابرة وضدها الشعور بالدونية	التعاون الهادف مع الآخرين	الإحساس بالكفاية	الجيران والمدرسة
5	الإعدادية والثانوية المراهقة (13-18سنة)	الانجاز – انفصال جزئي عن الآباء – الانتماء إلى الأقران	التمسك بالهوية وضدها الهوية المشتتة	التزام الذات إزاء الآخرين	الإحساس بالولاء	الأصدقاء

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	العلاقة
6	شباب بالغ (18: سنة	تحقيق الذات والتقدير في القيام بأدوار البالغ	الألفة وضدها العزلة	حب الذات والآخرين	الإحساس بالحب	الأصدقاء والزوج والزوجة
7	بالغ ناضج 21:6 سنة	تحقيق الذات في القيام بأدوار الحياة.	الإنجاز وضده الخمول	العناية بالذات وبالآخرين	الإحساس بالاهتمام	التفاعلات الأسرية وأصدقاء العمل.
8	بالغ مسن 65 سنة فأكثر	الاستمرار في تنمية الذات والمحافظة على الطاقة	التكامل وضده الإحساس باليأس	يصبح هو ذاته في وجود الآخرين	الإحساس بالحكمة	كل الأفراد والجماعات

جدول رقم (8-2): مراحل الحياة والحاجات التي تظهر خلالها والمشكلات التي تعترضها ونوع وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لها

مراحل الحياة واحتياجاتها	المشكلات المصاحبة للمرحلة	برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة
1- مرحلة الطفولة المبكرة الميلاد حتى 3 سنوات (اللعب – الرعاية الوالدية)	عدم توفير الأبوة أو الأمومة إهمال الأسرة للأطفال. العاهات والأمراض والضعف العقلي.	الرعاية الأسرية. الرعاية الطبية. برامج تأمين الدخل الاقتصادي. التوجيه الأسري.
2- مرحلة ما قبل سن المدرسة من 3-6 سنوات (المعرفة – التنشئة الاجتماعية – اللعب.	عدم توافر أو تناسب التنشئة الاجتماعية. عدم توفير الإشراف الأسري الملائم.	رعاية الطفولة. خدمات الإيواء. خدمات الرعاية في دور الحضانة.
3-رحلة التعليم من سن 6-18سنة. (التعليم- التشجيع – التربية).	مشكلات الانحرافات السلوكية لدى الطفل. عدم القدرة على التكيف مع المدرسة.	الرعاية الملائمة حسب نوع المشكلات كالإيواء. الخدمات الترفيهية لشغل أوقات الفراغ.
4- مرحلة النضج والرشد (الثبات) من سن 18-21 سنة. (إيجاد الفرصة في ممارسة أدوار الراشدين والناضجين	الاعتماد المتزايد على الأسرة. عدم القدرة على الاستقلال. الانحراف والجريمة.	التوجيه المهني والتأهيل أو التدريب للعمل. التوجيه والإرشاد الأسري. المساعدة عن طريق الاستشارة.
5- اكتمال النضج من 21-60 سنة في الأسرة المبتدئة – وفي الأسرة المتوسط العمر (زيادة فرص الاعتماد والاستقلالية الذاتية في ممارسة أدوار الحياة). والمهام تكون في الإبداع والابتكار في مقابل الركود والجمود والخمول.	انهيار الأسرة. الطلاق والسوء إدارة الحياة الأسرية. سوء تدبير الحياة المنزلية. مشكلات الأسرة مع الأطفال. الفشل في العمل.	مكاتب التوجه الأسري. المحاكم الشخصية ومختلف أنواع المحاكم. مستشفيات الأمراض النفسية والعقلية. المساعدات ضد الكوارث والنكبات. التأمينات الاجتماعية.

مراحل الحياة واحتياجاتها	المشكلات المصاحبة للمرحلة	برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة
6- مرحلة ما بعد سن 60 سنة تمثل مرحلة الشيخوخة (التكيف مع المجتمع)	عدم الاهتمام. المشكلات الأسرية. المرض. الحاجة للرعاية.	المستشفيات والرعاية الطبية. مؤسسات رعاية المسنين. الضمان الاجتماعي.

وعندما يستخدم الكوتش هذا النموذج فتكون أهدافه:

- مساعدة الإنسان أن ينتقل من مرحلة نمو إلى مرحلة النمو التالية بسلام بدون مشكلات أو أزمات أو بأقل قدر ممكن منها.
- تهيئة الإنسان اجتماعيا عندما يدخل في أي مرحلة من مراحل النمو.
- تعزيز التحولات في الحياة بما تحويه من تغيرات في الأدوار والمكانات..
- تدعيم النمو الاجتماعي لدى الإنسان في جميع مراحل النمو.
- إطلاق قدرات الإنسان لتحقيق التوافق الشخصي والاجتماعي لديه مع المحيطين به والبيئة.
- تقليل الضغوط البيئية.

تاسعا: نموذج **SWOT**

نموذج سوات أو التحليل الرباعي SWOT يتكون من أربعة مكونات هي:

- تحديد مناطق القوة Strengths
- تحديد مناطق الضعف Weaknesses
- تحديد الفرص Opportunities
- تحديد التهديدات Threat

ويقوم الكوتش بالتشاور مع العميل في تحديد:

1- مناطق القوة لدي العميل، والتي يجب زيادتها وتدعيمها وتعزيزها.

2- مناطق الضعف لدي العميل، والتي يجب التقليل منها أو تخفيف تأثيراتها السلبية أو القضاء عليها.

3- الفرص المتاحة والممكنة في بيئة العميل، والتي يجب علي العميل الاستفادة منها.

4- التهديدات الموجودة في بيئة العميل والتي تقيد حركة العميل وقدرته علي تحقيق النجاح الشخصي والمهني، وهذه التهديدات قد تكون مشكلات ومعوقات وتحديات وضغوط سواء في الحياة أو الدراسة أو العمل، والمطلوب هنا رصد هذه التهديدات وتجنبها، والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.

وفي ضوء المعلومات التي تم جمعها عن هذه العناصر يمكن تحديد أدوار الكوتش في الآتي:

1- تدريب وتشجيع العميل على كيفية تدعيم مناطق القوة.

2- تدريب وتشجيع العميل على كيفية تقليل أو إلغاء مناطق الضعف.

3- تدريب وتوجيه العميل على كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة في بيئته.

4- تدريب وتوجيه العميل على كيفية التعامل مع التهديدات الحالية التي تواجهه، وكيفية تجنبها في المستقبل.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (لبنان: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 1983).

أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000).

أحمد محمد السنهوري: موسوعة الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار النهضة العربية، 2004).

أحمد محمد السنهوري: موسوعة الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الواحد والعشرين الميلادي (القاهرة: دار النهضة العربية، 2006، 2007).

الاتحاد العربي للكوتشنج: المؤتمر الثاني لصناعة التدريب والكوتشنج بأفريقيا والشرق الأوسط، الخرطوم: 2018

ألطاف حسن الموسوي: الملف التدريبي دليل ممارس الكوتشنج (التمكين الشخصي) (الكويت: مجموعة انجاز العالمية للنشر والتوزيع، ط 2، 2011).

ألطاف حسن الموسوي: 121 دليل ممارس الكوتشنج (التمكين الشخصي) (الكويت: شركة مركز لايف كوتشنج للاستشارات والتدريب، 2015).

تريفور يانج: الإدارة الناجحة للمشروعات، ترجمة هبة عجينة (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2014).

جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004).

خالد العيد: ماهية الكوتشنج، ملتقي التطوير المهني، البحرين: 19-22 سبتمبر 2016.

ساندرا كان: المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، ترجمة مدحت محمد أبو النصر (القاهرة: المركز القومي للترجمة، وزارة الثقافة المصرية، 2014).

عبد الفتاح عثمان: خدمة الفرد في المجتمع النامي (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1985).

غياث خليل هواري: البرنامج التدريبي الكوتشنج (الكويت: نادي الشرق الأوسط للكوتشنج، 2016).

فاطمة مصطفي الحاروني: خدمة الفرد في محيط الخدمة الاجتماعية (القاهرة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بجاردن سيتي، 1974).

محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي: مختار الصحاح (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 1995).

مدحت محمد أبو النصر وأحمد عبد العزيز النجار: الرعاية الاجتماعية في الإمارات العربية المتحدة (العين، الإمارات: مكتبة الفلاح، 1996).

مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم للنشر والتوزيع، 1996).

مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2004).

مدحت محمد أبو النصر: لغة الجسم (القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2006).

مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).

مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).

مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات الحديثة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، 2007).

مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

مدحت محمد أبو النصر: فن ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009).

مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2009).

مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009).

مدحت محمد أبو النصر: مقومات التفكير والتخطيط الاستراتيجي المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للطباعة والنشر، 2010).

مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية ورعاية الشباب (الدمام: مكتبة المتنبي للنشر والتوزيع، 2013).

مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات الحديثة في الرعاية والخدمة الاجتماعية (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية،جامعة حلوان، 2013).

مدحت محمد أبو النصر: ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب (الجيزة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ب 6 أكتوبر، 2014).

مدحت محمد أبو النصر: "Current Trends in Social Work Education and Practice, With Special Reference to the Egyptian Experience" (الاتجاهات الحديثة في تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية، مع الإشارة إلي التجربة المصرية(، المؤتمر العلمي السنوي السابع والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، القاهرة: 12-13 مارس 2014.

مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الدولية (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2014).

مدحت محمد أبو النصر: مهارة الزيارة المنزلية في البحث الاجتماعي والخدمة الاجتماعية (القاهرة: جمعية اختار أسرة الخيرية، 2014).

مدحت محمد أبو النصر: استراتيجية كايزن في إدارة الجودة الشاملة اليابانية (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في مجال المسئولية الاجتماعية (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: المسئولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ISO 26000 (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية من منظور تكاملي (الجيزة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ب 6 أكتوبر، 2016).

مدحت محمد أبو النصر: الممارسة الخاصة والتراخيص المهنية في الخدمة الاجتماعية (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2017).

مدحت محمد أبو النصر: نظريات ومداخل ونماذج الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (دمنهور: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بدمنهور، 2017).

مدحت محمد أبو النصر وياسمين مدحت محمد: التنمية المستدامة (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2017).

مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2017).

مدحت محمد أبو النصر: مقدمة في مهنة الخدمة الاجتماعية (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، 2018).

مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2018).

مدحت محمد أبو النصر: برمج عقلك من جديد (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2018).

منير البعلبكي: قاموس المورد – إنجليزي/عربي (بيروت: دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، 2016).

نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

هاني باحويرث: التمكين الذاتي (الكوتشنج) (تنوين العربية، 2014).

يحيي حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (القاهرة: الشركة المصرية العامة، 1987).

محمد الشناوي: نظريات الإرشاد والعلاج النفسي (القاهرة: دار غريب، 1994).

حامد زهران: التوجيه والإرشاد النفسي (القاهرة: عالم الكتب، 1977).

تم بحمد اللـه





مهنة التدريب من المهن الديناميكية والحية التي تتميز بظهور العديد من الاتجاهات الحديثة سواء في جانبها النظري أو في ممارستها وتطبيقها، ومن هذه الاتجاهات الحديثة ظهور فكرة الكوتشنج كنوع من التطوير لمهنة التدريب.

فالكوتشنج كمفهوم جديد يشير ببساطة إلى التدريب بالمصاحبة، وهو التوجيه وتقديم الاستشارات للعميل سواء في الحياة أو في العمل، وهو تمكين العميل من زيادة وتحسين قدرته على الأداء، لتحقيق السعادة والنجاح الشخصي والمهني، وهو عملية نقل العميل من أين هو الآن؟ إلى حيث يريد أن يكون.

وهذا الكتاب يُعرِّف الكوتشنج بأنه فن وعملية ومهنة، تهدف إلى تحسين مهارات فهم الذات، وتحديد الأهداف، وتعزيز مهارات السعادة والنجاح الشخصي والمهني في الحياة، والعمل بواسطة الجهود المهنية التي يقوم بها الكوتش (مثل: الحوار، والمصاحبة، والتعلم، والتدريب، والتوجيه، والتمكين، والمتابعة...)، وذلك بالتعاون مع العميل، أو المستفيد الذي قد يكون فردًا أو قائدًا أو جماعة أو فريقًا أو منظمة.

وتطور الأمر في موضوع الكوتشنج حتى أصبح ليس فقط اتجاهًا حديثًا في مهنة التدريب، بل مهنة جديدة تنبثق من رحم مهنة التدريب، وعلم النفس، ومهنة الخدمة الاجتماعية.

وكثير من الأشخاص المهنيين من مختلف التخصصات بدؤوا التحول إلى ممارسة مهنة الكوتشنج، باعتبارها مهنة شابة، ووليدة حديثًا، ومازالت في حاجة إلى استكمال مقوماتها المهنية، مثل: الاعتراف المجتمعي بها، والتحديد الدقيق لأهدافها، ومبادئها، ومعارفها، وأدواتها، ومهاراتها، ونماذجها، وقيمها الخاصة بها، فمعظم هذه المقومات تحتاج من القائمين على مهنة الكوتشنج العمل على استكمالها وتدعيمها؛ حتى تصبح مهنة مكتملة المقومات مثل باقي المهن الإنسانية الأخرى.

ويؤكد الكتاب على ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم مهنة الكوتشنج، ومعرفة الفرق بينها وبين بعض التخصصات المهنية المتشابهة معها، أيضًا يؤكد على ضرورة أن يطور الممارسون لمهنة الكوتشنج أنفسهم بالمعارف والمهارات المهنية، وأن يلتزموا بالقيم والأخلاقيات والمعايير المتعلقة بممارسة هذه المهنة، ويطبقوا مبادئها بكل مهنية.

ويمكن الاستفادة من الكتاب في تحقيق عدة أغراض، منها: تدريس الكتاب لطلاب الدراسات العليا في التخصصات المهنية التالية: التدريب والإدارة والتنمية البشرية وعلم النفس والإرشاد والتوجيه والخدمة الاجتماعية والطب النفسي، أيضًا استخدام الكتاب كملف تدريبي في جميع البرامج التدريبية في موضوعات ومستويات مهنة الكوتشنج...


ISBN 978-977-722-131-3
9 789777 221313

8 شارع أحمد فخرى مدينة نصر – القاهرة . تليفاكس: 23490242- 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg

Arab group